

السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة

ناصر محمد العديلي
معهد الإدارة العامة بالرياض

السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة

ناصر محمد العديلي
معهد الإدارة العامة بالرياض

الطبعة الثانية ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م



محتويـــات المـــادة

مقدمة فى السلوك الانسانى والتنظيمى

ان السلوك الانسانى والتنظيمى يعنى تفاعل المتغيرات الانسانية (سلوك الانسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل) .

والسلوك الانسانى والتنظيمى هو محاولة شاملة لفهم سلوك الناس كوحدة متكاملة فى المنظمة أو المنشأة التى يعملون بها سواء كانوا أفرادا أو جماعات صغيرة أو جملة الأفراد الكثيرين فى المنظمة التى يعملون بها كوحدة شاملة ومتكاملة كذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية (المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعية والثقافية والحضارية) مع سلوك العاملين بها (الأفراد وما يحملونه من مواقف واتجاهات ، ومشاعر ودوافع ، وتوقعات وجهود وقدرات .... الخ) .

ان الهدف من دراسة السلوك الانسانى والتنظيمى هو تحسين الأداء والانتاجية والرضاء الوظيفى للعاملين وذلك لانجاز الأهداف المرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التى يعمل بها (سواء كانت عامة أى حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها) وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل .

كان السلوك الانسانى والتنظيمى (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR) يعرف بعلم النفس الصناعى (INDUSTRIAL PSYCHOLOGY) فى أوائل هذا القرن (١٩١٣م) حيث قام علماء النفس الصناعى بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين فى المؤسسات والشركات والمؤثرات الفيزيولوجية (المادية) المحيطة بالأفراد والعاملين معتمدين على الأسلوب أو الطريقة العلمية فى حل مثل هذه المشاكل وكان تركيزهم على الفرد العامل فقط .

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية (HUMAN RELATION) عام ١٩٢٧ ، ١٩٤٤ على يد التون مايو (MAYO) وزملاؤه حيث اعتمد

الدارسون والباحثون على دراسة العلاقات الانسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها مع بعض وأثر ذلك على الانتاجية والرضاء الوظيفى ، واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة مدرسة العلاقات الانسانية فى الأربعينات (١٩٤٠ وما تلاها من سنوات) وذلك على يد ميكرجرى (MCGREGOR) وليكرت (LIKERT) وأرجيرز (ARGYRIS) وتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين ، القيادة الادارية •

هذا وفى آخر الستينات وأوائل السبعينات أخذت الدراسات والبحوث فى مجال السلوك الانسانى والتنظيمى تهتم ليس بالعامل وجماعات العمل فحسب بل بتفاعل العاملين مع العمل نفسه فى المنظمات التى يعملون بها • وهذا فتح الباب على مصرعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمى (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR) ليتطور ويأخذ صبغة جادة وأرضية خصبة وصلبة ينطلق منها ويوضح الشكل (أ) مراحل تطور السلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة •

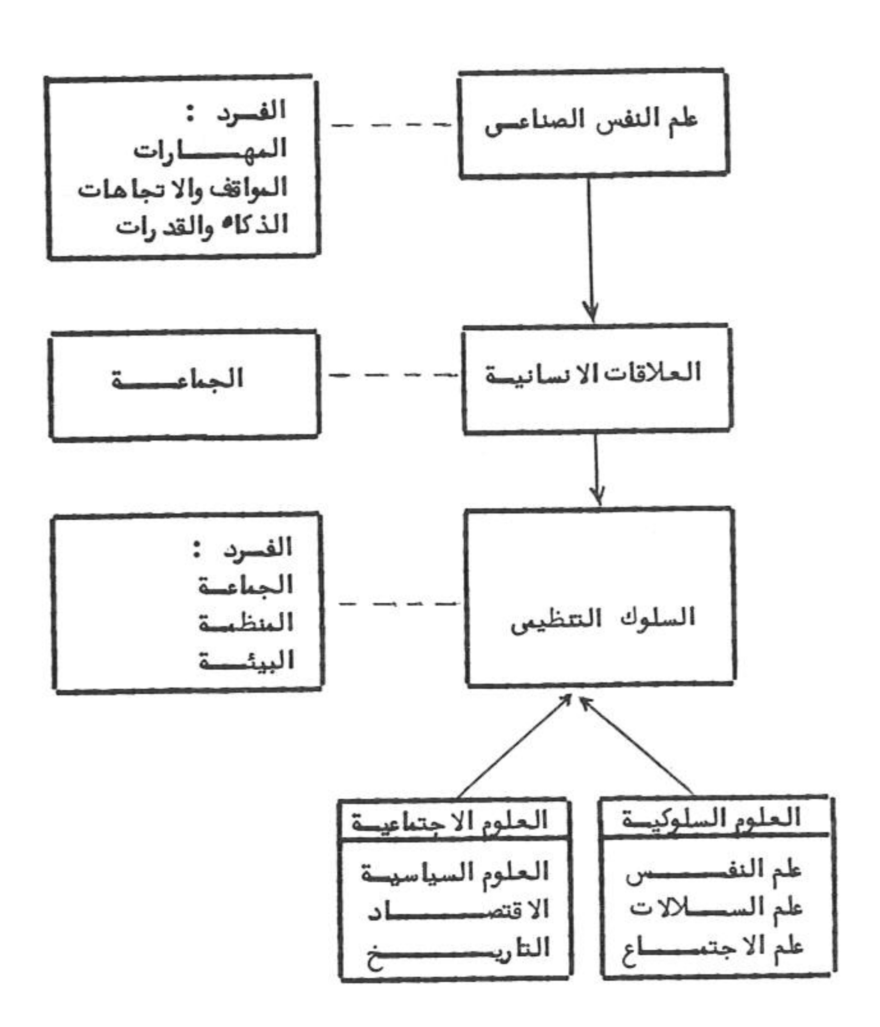
وحيث يوضح هذا الشكل أن المرحلة الأولى ابتدأت بعلم النفس الصناعى والذى يدرس الفرد العامل من حيث مهاراته ، المواقف والاتجاهات التى يتميز بها ، ذكاءه قدراته والفروق الفردية بين العاملين • ثم تأتى مرحلة (مدرسة العلاقات الانسانية) والذى يهتم بالأفراد كجماعات لمعرفة العلاقة فيما بينهم وأثر ذلك على انتاجية العمل ورضاءهم الوظيفى •

وأخيرا تأتى مرحلة السلوك الانسانى والتنظيمى (السلوك التنظيمى) والتى تهتم بدراسة الفرد والجماعة مع المنظمة وبيئتها المحيطة بها ومعرفة التفاعل بين الانسان والمنظمة التى يعمل بها •

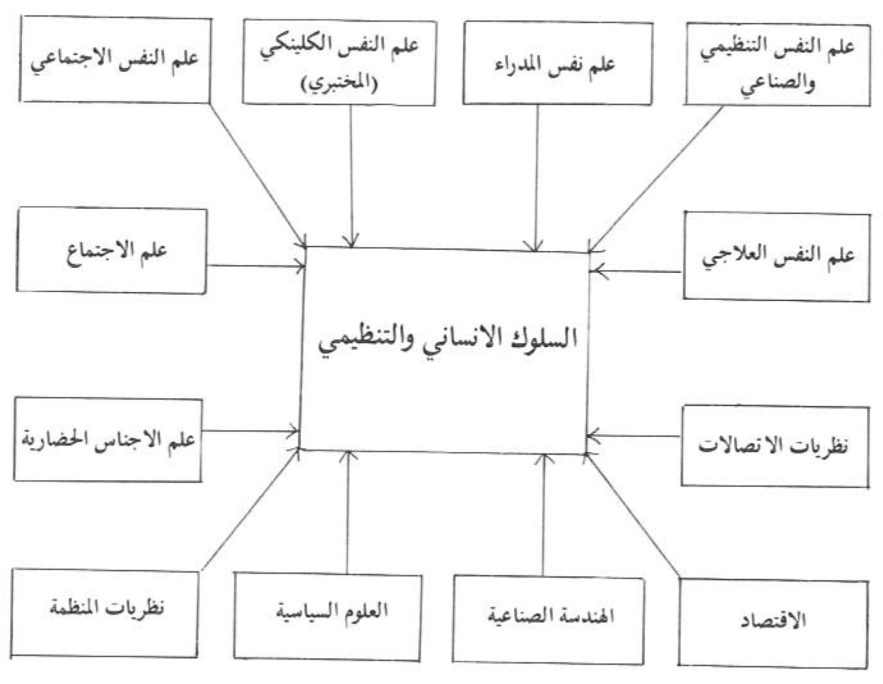
ان هذا الشكل أيضا يوضح لنا مدى الاهتمام الذى لاقاه هذا الفرع من فروع المعرفة خلال هذا القرن من الزمان وكيفية تطور الدراسات السلوكية فى مجال الادارة ومدى استفادتها من علم النفس وفروع المعرفة وميادينها الأخرى • كما يوضح الشكل (ب)

العلاقة ما بين السلوك الانسانى والتنظيمى والعلوم الأخرى ٠

شكل رقم (٣) مراحل تطور السلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة



شكل (ب) العلاقة ما بين السلوك الانساني/التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى



المصدر : ديبران Dubrin ص ١٨.

Foundamentals of Organizational Behavior Second Edietion, Press in. N.Y. 1978 P. 18.

ولا شك أن دراسة السلوك التنظيمى يتبع دراسة السلوك الانسانى لأن الانسان بما يمتاز به من سلوك وشخصية ومؤثرات هو الانسان فى أى مكان يحل أو يرحل فالانسان هو الانسان فى المنزل فى مكان العمل فى الشارع أو فى أى مكان يعيش فيه ويمارس نشاطاته المختلفة • كما ان المؤثرات البيئية التى يتفاعل معهد وينتج عنها سلوكه هى مؤثرات موجودة فى أى مكان يغشاه سواء فى المنزل أو فى العمل ••• كما نجد أيضا أن الضغوط التى يتعرض لها الانسان هى الضغوط فى كل مكان يوجد به هذا الفرد • وهذا يجعلنا نؤمن ايمانا كاملا ويقينا أن الأساسيات السيكولوجية والتصرفات السلوكية عند الانسان هى نتيجة لتفاعلاته مع البيئة التى يعيش فيها مهما تكن هذه البيئة وكذا تأثره بالعوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة به •

وحيث أن هذا الانسان يختار مكان العمل ليعمل فيأتى عادة سلوكه فى هذا العمل كامتداد لسلوكه فى بيئته العامة مع تأثره ببيئة العمل الداخلية ونتيجة لتفاعلاته المختلفة مع بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية العامةيظهر لنا بجلاء سلوكه الانسانى والتنظيمى • وهذا ما جعل دراسة السلوك التنظيمى ضرورة حتمية كما أن هذا ما جعلنا نسم هذا الكتاب بالسلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة •

ان استعراض السلوك الانسانى والتنظيمى فى هذه المقدمة يفرض علينا القاء الضوء على بعض المتغيرات الانسانية والتنظيمية والتى تتفاعل مع بعضها البعض لينتج عنها سلوك الانسان فى المنظمة •

كما أوضحنا فى السطور القليلة الماضية فالسلوك التنظيمى هو امتداد للسلوك الانسانى أو بمعنى أصح السلوك التنظيمى هو فى الواقع سلوك انسانى فى شكل تنظيمى أو فى بيئة ادارية وبمعنى آخر السلوك الانسانى والسلوك التنظيمى هما أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ما يسمى بالسلوك التنظيمى • فسلوك الفرد فى المنظمة محدد ببعض العوامل النفسية والاجتماعية أو ما يسمى بالعوامل الداخلية والخارجية • وتفاعل هذه العوامل الداخلية

(النفسية) والخارجية (الاجتماعية) ينتج عنه الفعالية السلوكية للانسان وللمنظمة التى يعمل بها • بغض النظر عن هذا التفاعل بينهما سواء كان تفاعلا ايجابيا (كالرضا والانتاجية) أو سلبيا (كالاحباطات وطي القيد) ويوضح الشكل (ج) هذه العوامل المتفاعلة وعناصرها المختلفة •

شكل (ج) العوامل المتفاعلة فى السلوك الانسانى والتنظيمى

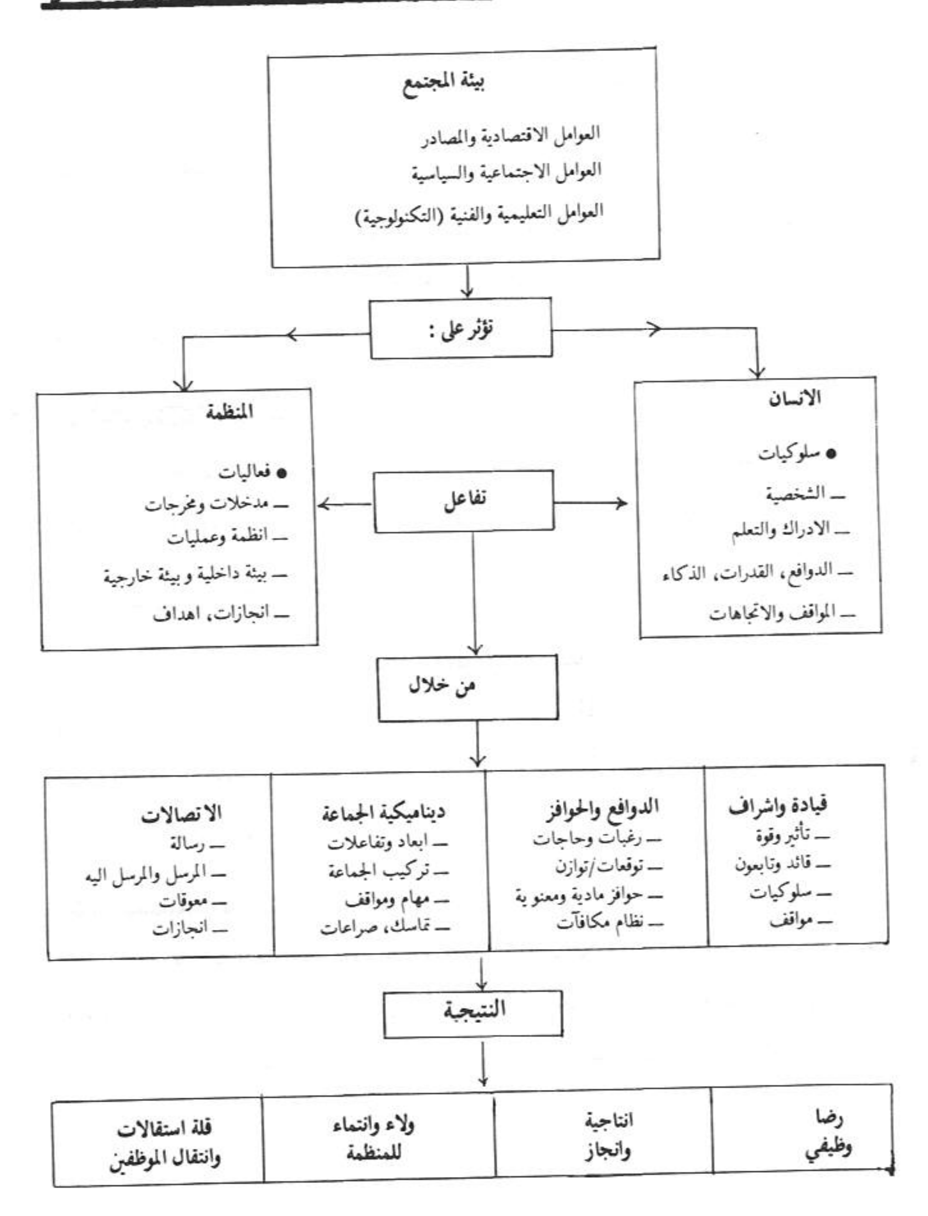
بعض العوامل الداخلية (النفسية)	بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)
(الفرد فى المنظمة)	(سلوك الفرد فى المنظمة)
ـ القدرة على التعلم	ـ الضغوط
ـ الدافع	ـ نظام الحوافز (المكافآت)
ـ الادراك	ـ درجة الثقة
ـ المواقف والاتجاهات	ـ تماسك الجماعة
ـ العواطف	ـ درجة الضوضاء
ـ الاحباطات ، العوائق	ـ العوامل الاجتماعية
ـ القيم	ـ الاجراءات والأنظمة

المصدر: ديبران DuBRIN ١٩٧٨ ص ١٨

أهمية دراسة السلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة :

ان أهمية دراسة السلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة تكمن فى دراسة تحسين انتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفى وزيادة رضاهم الوظيفى وولائهم وانتمائهم للمنظمة التى يعملون بها وهذا بدوره ينتج عنه قلة انتقال الموظفين واستقالاتهم من أعمالهم أو انخفاض الروح المعنوية فيما بينهم وحدوث ما يسمى بالبطالة المقنعة والتضخم الوظيفى • ويوضح الشكل (د) •

شكل (د) دراسة السلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة



موضوعات المـــــادة

فى مادة السلوك التنظيمى سوف نتحدث عن هذه الموضوعات •

١ ـ السلوك الانسانـــى :

من حيث ماهية السلوك الانسانى ، ميزات وخصائص السلـــوك الانسانى ، العوامل المؤثرة عليه ،أنواع السلوك الانسانى ،السلوك الانسانى والانجاز •

٢ ـ الشخصيـــــــة :

تعريف الشخصية ، محددات الشخصية ،بعض نظرياتها وأنماطهـــا سمات الشخصية ،تكامل الشخصية ،أبعاد الشخصية فى العمل الوظيفى •

٣ ـ المنظمـــــــة :

تعريف المنظمة ،مكونات المنظمة ،وظائف المنظمة ،وظائف الادارة وظائف المدير ، أقسام المنظمة ،المنظمة كنظام للمدخلات والمخرجـــات ، الأبعاد الأساسية للمنظمة ،البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة ، المنظمة كنظام شامل وضرورى •

٤ ـ الدوافع الى العمـــل :

ماهية الدوافع ،عملية الدوافع ،الحوافز ،الدوافع الى العمـــل ، نظريات الدوافع (نظرية المدرج الهرمى للحاجات / مازلو ، دراسة ليمـــان بورتر ، نظرية العاملين ،هرزبرج ،نظرية التوقعات :(بورتر ،لولير، فروم) أهمية دوافع الموظفين ودور الادارة فى حفز العاملين •

٥ ـ الرضاء الوظيفي :

ماهية الرضاء الوظيفي ، الرضاء الوظيفي والروح المعنوية ، بعض دراسات الرضاء الوظيفي ، نموذج لوثير في الرضاء الوظيفي ، العوامل المرتبطة بالرضاء الوظيفي ، الرضاء الوظيفي في المملكة العربية السعودية .

٦ ـ القيادة الادارية :

تعريف القيادة الادارية ، سمات القيادة ، مهارات القيادة ، قوة تأثير القيادة ومصادرها ، نظريات القيادة : نظرية السمات ، النظريات السلوكية في القيادة ، نظريات المواقف في القيادة الادارية ، النظرية العامة في القيادة .

٧ ـ الاتصالات :

تعريف الاتصالات ، هدف الاتصالات ، الادراك والاتصالات ، الاتصال غير اللفظي ، مهارات الاستماع ، قنوات الاتصال وعيوب ومشاكل الاتصالات ، أنواع الاتصالات .

٨ ـ الجماعة :

ماهية الجماعة ، عناصر الجماعة ، أنواع الجماعة ، ديناميكية سلوك الجماعة ، مراحل تنمية الجماعة ، تماسك الجماعة .

٩ ـ الاثراء الوظيفي :

معنى الاثراء الوظيفي ، مصادر الاثراء ، أهميته .

١٠ ـ حالات دراسية سلوكية :

وستكون الحالات من الواقع الادارى الـ ى قدر الامكان .



الفصـــل الأول

السلوك الانسانى HUMAN BEHAVIOR

ماهية السلوك الانسانى

ان المقصود بالسلوك الانسانى Human Behavior هو النشاطات المتعددة التى يقوم بها الانسان أثناء حياته وذلك لكى يتكيف مع متطلبات الحياة ، وهذه النشاطات هى محصلة تفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية • كما وان هذه النشاطات قد تكون ظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب ، والأعمال الأخرى • أو نشاطات غير ظاهرة كالادراك والتفكير والدوافع ، والتأمل ٠٠٠٠ الخ • بمعنى أن سلوك الانسان هو ممارسات يؤديها الانسان لحركات أو فعاليات جسمية ونفسية يؤديها الانسان لكى يحقق حاجاته •

واشباع هذه الحاجات يعتمد أيضا على قدرات الفرد فى تحقيق هذه الحاجات فلكل فرد حاجاته النفسية وقدراته الخاصة على تحقيق واشباع هذه الحاجات •

هذا وقد تعددت الدراسات والأبحاث فى وصف السلوك الانسانى الأمر الذى جعل تقسيم السلوك وشرحه متعدد ، فهناك من يرى أن سلوك الانسان يقسم الى :

- سلوك فطرى
- وسلوك مكتسب

فالسلوك الفطرى : هو السلوك الذى يمارسه الانسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب كسلوك الطفل أثناء البكاء ، وممارسة الرضاعة •

أما السلوك المكتسب : فهو السلوك الذى يمارسه الانسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض الأنشطة والمهارات كالقراءة والكتابة والسباحة ٠٠ الخ •

وبما أن الانسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل فان هذا السلوك يتأثر بالعوامل البيئية المحيطة تأثرا كبيرا سلبا أو ايجابا وهذه العوامل البيئية قد تكون عوامل اجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية الخ ٠٠٠ وحيث أن هذا السلوك أو هذا النشاط يتأثر بما حوله فان فهم السلوك الانسانى أصبح مهما ، والأهم من ذلك دراسة الظروف والمواقف المحيطة بهذا السلوك كذلك القدرة على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة لتحقيق

أهداف المجتمع ككـــل •

وحيث أن سلوك الانسان ـ كما ذكرنا ـ هو عبارة عن نشاطات يؤديها الانسان في حياته فان عمله الوظيفى هو جزء من هذه النشاطات أو جزء من سلوكه العـــام ونابع من طبيعته كانسان كما أن دراسة السلوك الانسانى للكائن الوظيفى عامل مساعد فى فهم أسلوبه فى تأدية الواجبـات والمسئوليات الخاصة بعمله • كذلك عامل هـام فى توجيه سلوكه الوجهة السليمة لتحقيق أهداف الادارة والمنظمة التى ينتمى اليها •

مميزات وخصائص السلوك الانساني

على ضوء فهم السلوك الانساني على أنه مجموعة نشاطات الفرد المتعددة في حياته اليومية المختلفة هناك خصائص ومميزات متعددة لهذا السلوك •

فيرى هارولد ليفيت Leavitt ١٩٧٨ أن هناك ثلاث خصائص لسلوك الانسان وهي[١] :

١ ــ أنه سبب :

بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائما سببا يؤدي الى نشأته وهذه الأسباب قد تكون جسمية أو نفسية أو اجتماعية أو غير ذلك من الأسباب الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية •

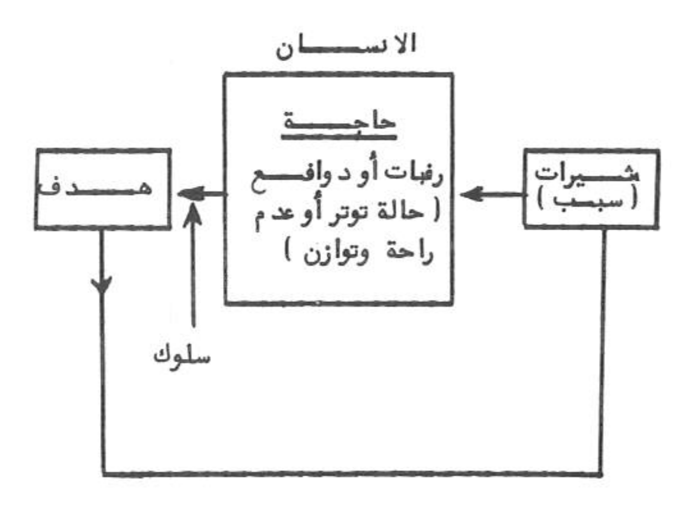
٢ ــ أنه هادف :

بمعنى أنه موجه لهدف أو أهداف معينة وهذه الأهداف كما هو الحال في الأسباب قد تكون مادية أو اجتماعية أو نفسية الخ •••

٣ ــ أنه مدفوع :

بمعنى أن وراء هذا السلوك دوافع محددة وهذه الدوافع قد تكون حاجات أو رغبات ملحة للاشباع •

وشكل (١) يوضح ذلك •



شكل (١) النموذج الأساسى للسلوك

ويضيف الدكتور ابراهيم الغمرى (١٩٧٩)[٢] خاصتين أخريين وهما :

٤ ـ أنه سلوك متنوع :

ويعنى أن السلوك الانسانى يظهر فى صور متعددة ومتنوعة وذلك لكى يتواءم ويتوافق مع الموقف التى تواجهه •

٥ ـ أنه سلوك مرن :

ويعنى ذلك أن السلوك الانسانى يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد ويوضح الدكتور الغمرى (ص ٢٠) "أن هذه المرونة نسبية تختلف من شخص لآخر • وذلك طبقا لاختلال مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما " •

العوامل المؤثرة على السلـوك

ان سلوك الانسان هو حصيلة تفاعل الانسان مع بيئته لذلك فهذا السلـــوك يأتى وفقا لما يمتاز به هذا الانسان من صفات وراثية وشخصيةووفقا لما توفره له البيئة (الموقف) الذى يعيش فيه وذلك من عوامل مادية ومؤثرات اجتماعية ، ودينيــــة وسياسية وحضارية • فالبيئة مع الوراثة والشخصية مجتمعة تلعب دورا أساسيا فــى تحديد سلوك الانسان • كما ان سلوك الانسان يختلف من بيئة الى أخرى فسلـــوك الانسان فى البادية يختلف عن سلوكه فى القرية كما انه يختلف عن سلوكه فـــــى المدينة • كذلك سلوك الانسان فى المملكة العربية السعودية قد يختلف عن سلوك الانسان فى الولايات المتحدة الأمريكية أو فى اليابان أو فى روسيا وذلك لأن هـــذه البيئات تختلف من مجتمع لآخر ، وذلك لاختلاف العادات والتقاليد والفـــوارق الاجتماعية والدينية والسياسية وكذلك الفوارق التنظيمية والقانونيـــة •

ومهما اختلفت هذه المجتمعات فان الفرد فى ظل مجتمع من هذه المجتمعات كانسان يتأثر سلوكه بعاملين يحددهما لاثانس F. LUTHANS ١٩٧٣ م (٣) ص ٣٢٠ بأنهمـــا :

أولا : العوامل الشخصيـــة :

وهى تلك العوامل التى يتركب منها الانسان وتؤثر على سلوكه ــ وتنقسم الى قســـين :

أ ــ المكونات الفسيولوجية (الجسمية) PHYSIOLOGICAL BEING

وهى المكونات الحيوية والأكيدة لسلوك الانسان تميزه عن الحيوان أو الجمـــاد •

ب ـ المكونات النفسيــــة : PSYCHOLOGICAL BEING

وهى المكونات أو العمليات النفسية التى يعتمد عليهـا سلوك الانسان أكثر من المكونات الفسيولوجية (الجسيـــة) لأن الانسان منذ لحظة ولادته يبدأ بمرحلة التعلم ، الادراك والدوافع.

وجميع هذه المكونات الجسمية اوالنفسية تكوّن شخصية الفــــرد لذلك فهى مجتمعة تلعب دورا فعالا فى فهم السلوك الانسانى •

ثانيا : عامل البيئـــــة (الموقف) :

البيئة هى العامل الآخر فى السلوك الانسانى ،وهذا العامل يشتمل على مثيرات متعددة كالضوء ، الأصوات ،الروائح ،والأشخاص • ولا شــك أن جميع هذه المثيرات (المواقف) لها تأثير كبير على سلوك الانسان •

والبيئة كعامل فعال يؤثر على السلوك الانسانى لا يشتمل على هــذه المثيرات الموقفية فحسب ـ كما يقول ـ لا تأنس بل تحتوى أيضا على عوامـل فيزيولوجية ،وعوامل اجتماعية ـ حضارية تحيط بالانسان وتؤثر عليه منــــذ ولادته حتى مماتــــه •

اذن فالبيئة توحد بين المواقف الكلية سواء كان منها المواقـــــف الماضية أو الحالية ليتم توقع المستقبــــل •

هذا وتجدر الاشارة الى أنه بالرغم من أهمية المثيرات الحاليـــــة بالنسبة لسلوك الفرد الا أن فهم السلوك الانسانى يستمد مـــــن الادراك والاحاطة الشاملة بالبيئـــــة ككـل •

هذا وتشتمل البيئة على الجوانب التاليـــــة :

١ ـ البيئة الفيزيولوجية (المادية) :

وتتمثل فى المناخ ، التضاريس ، الموارد والثروات والسكان وغيرها من العوامل البيئية التى تؤثر على سلوك الانسان وعلى تركيبه الفيزيولوجى أيضـــا •

كما أن المصادر والثروات سواء منها الطبيعية أو المصنعة بواسطة الانسان نفسه ذات تأثير على الانسان فيزيولوجيا ونفسيـا فالماء والطعام والعلاج عوامل هامة فى تركيب الانسان الفيزيولوجى كما أن حرمان الانسان من هذه المصادر له تأثير على سلوكـــه واحباطاته النفسية وتكيفه النفسى مع بيئتـــه •

كما أن توزيع السكان فى البلد له تأثير كبير على سلـــوك الفرد فالزيادة الناجمة من عدد السكان فى العالم سيكون لها تأثير كبير على تكيف هذه مستقبلا ، وذلك لمحدودية مصادر البيئـــة • هذا بالاضافة الى أن نقص السكان فى بلد ما عامل مؤثر على نقص القوى العاملة فى هذا البلد • الأمر الذى يجعل استقــــدام القوى العاملة من بلاد أخرى حاجة حتمية وسيكون له تأثير علـــى التفاعل السلوكى سلبا وايجابـــا •

وهناك عنصر آخر من عناصر البيئة مؤثر على سلوك الانســان وهو ايكولوجية الانسان HUMAN ECOLOGY ويعنى به العلاقة البيئية بين الانسان والمنظمة التى ينتمى اليها ويعمل بها •

وتظهر أهمية دراسة الايكولوجى الانسانى فى زيادة الكثافة السكانية اليوم فى عالمنا المعاصر • ويعتقد لاثانز LAUTHANS ان أهم مشكلة تواجه الايكولوجى الانسانى هو أثر الكثافة السكانيـة على المظاهر النفسية PSYCHOLOGICAL ASPECTS للانسان ص ٣٢٣ • "

فالانسان يتحتم عليه كما يرى ــ مجنسون وتشلج (١٩٧٠) أن يتكيف مع بيئته ليس تكيفا فيزيولوجيا فحسب بل يتكيف تكيفا نفسيا وفلسفيا وروحيا ص ٣٢٣ "

٢ ــ <u>دور البيئة الاجتماعية ــ الحضارية</u>

المقصود بالبيئة الاجتماعية الحضارية المؤثرات والمحصلات الاجتماعية والحضارية التي يتوقعها الانسان في بيئته كالعادات والتقاليد والاعراف والقيم والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الحضارية التي يتعلمها الانسان في بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعية ــ حضارية أثناء سلوكه اليومي •

ان هذه الانماط الاجتماعية ــ الحضارية يستقبلها الفرد منذ مراحل حياته الأولى بدء بالمنزل حيث الأهل والاخوان والأخوات ومرورا بالمجتمع حيث الأصدقاء والرفاق والزملاء كذلك من خلال النشاطات اليومية التي يمارسها الانسان في عمله أو من الجماعات التي ينتمي اليها كالأندية أو الجمعيات •كما أن هذه الأنماط تأتي مما يتعلمه الانسان من المدرسة والقراءات ومن الديانة التي يعتنقها والسياسات المعمول بها في بلده •

لذلك يأتي تفاعل الانسان مع هذه العوامل والمتغيرات المتعددة في المجتمع بشكل عام وفي المنظمة التي ينتمي اليها والعمل الذي يمارسه بشكل خاص كسلوك تنظيمي أو اداري •

هذا وسوف يتضح تفاعل سلوك الانسان في منظمته ومع عمله عندما نتطرق الى دراسة المنظمة (حكومية أو غير حكومية) ومكوناتها وخصائصها المختلفة في مكان آخر من هذه المادة •

اذن من خلال دراسة العوامل المؤثرة على السلوك وهي العوامل الشخصية والعوامل البيئية يتضح أن السلوك الانساني هو محصلة تفاعل الانسان مع بيئته وبما أن هذه البيئة تشتمل على العديد من المؤثرات STIMULI والاستجابات RESPONSES التي يستجيب لها الانسان ليتلاءم مع بيئته وتحقيق أهدافه •

وحيث أن حياة الانسان هي سلسلة من المواقف (SITUATIONS) وهذه المواقف تختلف من لحظة وأخرى على ضوء البيئة المتواجد بها الانسان فيأتي سلوك الانسان وفق هذه المواقف الانسانية والتفاعل معها كما في شكل (٢) •

شكل (٢) العوامل المؤثرة على السلوك

الموقف ← الانسان ← السلوك

الموقف

* المثيرات
الطاقة
الحرارة
الاضاءة
الصوت

* البيئة الفيزيولوجية
- المناخ
- التربة
- المصادر والثروات
- السكان
- النظام الايكولوجي

* البيئة الاجتماعيةوالحضارية
- الثقافة - الجماعة
- المنظمة - المجتمع

الانسان

* المكونات الفيزيولوجية
- الوراثة
- الجهاز العصبي
- الجهاز العقلي
- العضلات والغدد

* المكونات النفسية
- الادراك
- التعلم
- الدوافع
- الشخصية

السلوك

* استجابات علنية
- حركة
- كلام

* استجابة خفية
- تفكير
- استماع

أنواع السلوك الانساني

يمكن تقسيم السلوك الانساني من حيث صوره الى ثلاثة أقسام :

١ ـ السلوك الفردي :

وهذا يمثل أبسط صورة السلوك الانساني من حيث المثير والاستجابة لفرد واحد من الناس .

٢ ـ السلوك الاجتماعي :

وهذا النوع من صور السلوك يمثل علاقة الفرد بغيره من الناس الآخرين كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في المنزل ، المدرسة ، النادي أو الرابطة أو الوظيفة . ولا شك أن العلاقة في هذا السلوك هي علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثر . ورغم أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حاصل بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم الا أن درجة التأثر عادة تكون من الجماعة الى الفرد أقوى بكثير من تأثير الفرد على الجماعة .

هذا واذا درسنا سلوك الانسان من حيث النتيجة والهدف الذي يحققها الانسان من سلوكه[1] فاننا نجد أن سلوك الانسان ينقسم الى ثلاثة أقسام وهي :

١ ـ السلوك المجزي :

وهو أن يحقق الفرد هدفه بدون عوائق . فعندما يصل الفرد الى هدفه أثناء ممارسته لسوكه يعتبر هذا السلوك سلوكا مجزيا بمعنى أن الانسان بهذا السلوك وصل الغاية التي كان ينشدها وحقق الحاجة التي كان يريدها . فلو أخذنا مثالا من الواقع الاداري لمعرفة كيفية

---

(١) لمزيد من المعلومات عن أنواع السلوك من حيث تحقيقها راجع بحث الدكتور/ علي عبدالوهاب " المدخل السلوكي في الادارة " نظرة متكاملة ص ١٤ ـ ٢١ معهد الادارة العامة ـ الرياض .

السلوك المجزى لوجدنا أنه عندما يسعى أحد الموظفين الى بعثة دراسية أو دورة فى مكان ما سواء فى الخارج أو الداخل نجد أن هذا الموظف يسعى للحصول على هذه البعثة بواسطة عمله الجاد والمتواصل لكى يحصل عليها فان تحققت له هذه البعثة فانه فى هذه الحالة يكون سلوكه سلوكا مجزيا لأنه توصل الى ما يريد • ونجده دائما يمارس نفس السلوك لأن ممارسة مثل هذا السلوك يوصله الى هدفه ويحقق تطلعاته •

٢ ــ السلوك المحبط :

وهو أن يحصل عائق قبل أن يحقق الفرد هدفه ، وهذا يعنى أن الفرد لم يصل الى هدفه ولم يحقق حاجته التى يريدها كما هو الحال فى السلوك المجزى • أو أنه تحقق هدفه ولكن بدرجة أقل مما كان يتوقع ويرجو •

فلو أخذنا نفس المثال السابق بالنسبة للموظف والبعثة نجد أن هذا الموظف اذا عمل بجد واخلاص وتفان فى سبيل الحصول على هذه البعثة أو الدورة ولم تتم له هذه البعثة فان سلوكه فى هذه الحالة يكون سلوكا محبطا أى لم يتحقق ولم يصل الى الغاية التى كان ينشدها هذا الموظف •

وعادة ــ كما يقول الدكتور على عبد الوهاب (ص ١٤) يميل الانسان الى تكرار السلوك المجزى لأنه سلوك فعال من وجهة نظره • كما أنه من ناحية أخرى يميل الى تجنب السلوك المحبط والبحث عن سلوك آخر غيره حتى يحصل على الاشباع الذى يريده لحاجاته ودوافعه" (ص ١٧) •

٣ ـ **السلوك الدفاعي :**

هو السلوك الذى يمارسه الفرد لكى يتلافى ويمنع السلوك المحبط • والسلوك الدفاعى ما هو الا وسائل دفاعية متعددة يمارسها الفرد سواء بعض منها أو جميعها وذلك فى سبيل حماية نفسه من التهديدات والاحباطات المختلفة • وهذه الوسائل الدفاعية يمارسها جميع الأفراد وعلى مختلف مستوياتهم وبدرجات متفاوتة وهى ضرورية لتخفيف الاحباط أو الفشل الذى يصيبهم كذلك لحفظ التوازن النفسى الداخلى لسلوك الفرد •

هذا ويتخذ السلوك الدفاعى عدة صور وهى :

١ ـ **القمع :**

وهو عملية استبعاد مؤقت للاشباع الى حين أن تتهيأ الظروف المناسبة لهذا الاشباع • فمثلا المدير عندما يوبخ أحد موظفيه فان هذا الموظف يكتم غيظه من رئيسه حتى يذهب عنه بعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتمه واهانته •

٢ ـ **الكبت :**

وهو عملية يمارسها الانسان ليبعد الدافع والذكريات أو الأفكار من منطقة الشعور الى منطقة اللاشعور • وكلما كثرت الاحباطات بالنسبة للفرد فان الرغبات المكبوتة تزداد قوة وعنفا بل وتهدد بالانفجار واقتحام حواجز الكبت لتدخل فى المنطقة الشعورية • وتتمثل هذه المكبوتات بأفكارنا وذكرياتنا الطفولية التى لا نحس بتذكرها أو استعادتها •

ويقول الأستاذ / صالح الشبكش[8] أن الموظفين اذا هم حرموا من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المشروعة ثم كبتوها

فى نفوسهم فان آثارها الانفعالية تتحكم فى سلوكهم فى صور مختلفة مثل التخريب فى العمل كالاختلاس واتلاف الأدوات أو الأعمال الانتقامية الأخرى كتعطيل الأعمال العاجلة والايقاع بالرئيس فى أخطاء دبروها له الى غير ذلك من الأمور التى تعرقل الأعمال وادارتها معا ص ٩٠ " ٠

٣ ـ **النقـل :**

وهو نقل الدافع أو الرغبة المرتبطة بالموضوع المعين الى موضوع آخر فالموظف الذى يتعرض لتوبيخ رئيسه قد لا تساعده الظروف على الرد على رئيسه ولكنه يلجأ هو الآخر الى توبيخ زميل آخر من زملاء العمل أو يقوم بتوبيخ زوجته أو أحد أطفاله ٠

٤ ـ **الاسقـاط :**

وهو عملية الهدف منها التخلص من الدافع وذلك برميه على شخص خارجى أو أى شئ خارجى ،فالمدير المختلس كما يقول الأستاذ / صالح الشبكش[9] أو الذى عنده رغبة فى الاختلاس يتشكك فى مرؤوسيه من حيث الاختلاس وأنه نقيصة أخلاقية خطيرة غير واع تماما لأصول صفة الاختلاس فى نفسه ص ٨٧ ٠

وهكذا فالانسان يميل الى اسقاط دوافعه وأحاسيسه وميوله على غيره من الأشخاص والأشياء بحيث يراها ملتصقة بهم وبعيدة عنه ٠

٥ ـ **أحلام اليقظـة :**

عندما يكون اشباع دوافع الانسان مستحيلا فى الواقع يلجأ الى أحلام اليقظة لكى يحقق هذا الاشباع ٠ فالجائع كما يقولون يحلم بالعيش والفاشل يحلم بالنجاح ٠

وهكذا تكون أحلام اليقظة هى عبارة عن متنفس لتصريف انفعالات الفرد التى لا يستطيع تحقيقها فى عالم الواقع •

٦ ــ التبرير :

و هى عملية الهدف منها وضع مسببات ومسوغات لتبرير سلوك مارسه الفرد لأنه لم يلاق قبولا فى المجتمع أو من الغير • فالموظف المتأخر عن عمله قد يبرر بأن الاشارة المرورية عاقته عن الوصول أو أن عدم وجود مواقف للسيارات سببا فى تأخره عن عمله •

وعادة ما يشتمل التبرير على التفكير المنطقى وايراد أسباب مقبولة لسلوكه الماضى والحاضر وسلوكه فى المستقبل •

٧ ــ النكوص :

وهو عملية الهدف منها عودة الفرد الى أنماط من السلوك والاشباع النفسى لدوافعها بطريقة لا تتناسب مع مرحلة النمو كالبكاء ومط الشفاه وهذا الأسلوب يلجأ اليه الفرد عندما يواجه موقفا صعبا أو ضغطا يهدد تحقيق حاجاته النفسية •

فالموظف مثلا قد يبكى عندما لا يحصل على ترقية أو بعثة دراسية وذلك أمام رئيسه وذلك بنفس أسلوبه الطفولى مع والديه عندما لا يحققون له حاجته •

٨ ــ التعويض :

وهو عملية تهدف الى استبدال العيب بممارسة عمل آخر فالفرد المصاب بعاهة بدنية قد يحاول تغطية عجزه الناشئ عن هذه العاهة بتكريس جهد كبير ومثابرة مستمرة •

ففى حالة الموظف المهمل أو غير الكفء يقوم هذا الموظف كما يقول الشبكش ص ٨١ بتغطية عيبه هذا أمام رئيسه كأن يتفانى فى وضع نفسه تحت أمره لخدماته الشخصية أو ينقل اليه أخبار الزملاء فى العمل ٠٠٠ الخ ٠

ان هذه الصور من السلوك يمارسها الفرد فى حياته لكى يتوافق مع مواقف الحياة لذلك فانه ينبغى على الادارة والمدير الاهتمام بها لمعرفة سلوك موظفيها والتعامل معهم على هذا الأساس ٠

السلوك الانساني والانجاز

مر بنا أن سلوك الانسان يتأثر بعاملين رئيسيين وهما :

١ ــ طبيعة الفرد أو الانسان نفسه من حيث عوامله الشخصيـــة •

٢ ــ طبيعة الموقف (الحالة) التى يمر بها الانسان •

وحيث أن الموقف (الحالة) SITUATION هى المصدر الرئيسي للمثيرات الانسانية فان الفرد (الانسان) عادة ما يستجيب لهذا الموقف من خلال البيئة التى يعيش فيهــا •

والأفراد وهم يمارسون سلوكهم على ضوء هذه المعطيات (المثير والاستجابـة STIMULUS & RESPONS من خلال المواقف البيئيـة) نجد أن سلوكهم لا يختلـف فى كل الأحوال فهناك بعض التشابه فى هذا السلوك • كما يقول ــ نورمان مايـر (N. MAIRE) (١٩٦٥)ص ٢١ • ويظهر ذلك التشابه فى سلـــوك الأفراد فى كون هذا السلوك مسببا ومدفوعا ،وهادفا • أما اختلافه فيظهر فـــى أن هذا السلوك مرن ومتنوع كما مر بنا سابقا •

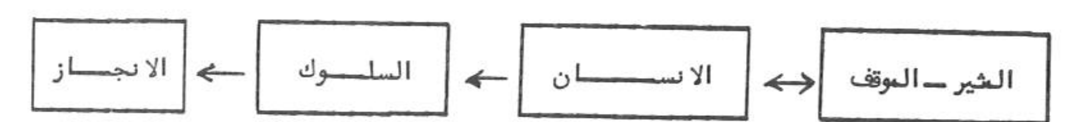
ولا شك أن هذه الاختلافات والفروق فى سلوك الأفراد كما يقول ــد • الغمرى ١٩٧٩ " لها دلالتها وأهميتها فهى تعنى بالنسبة للادارة أنه يمكن الاستفـادة منها فى اثارة دوافع العمال والموظفين وحصولهم على الاشباع المهنى والشخصى اذا ما تعاملت معهم بطرق مختلفة تتفق مع فروقهم الفردية " ويضيف الغمرى قوله " كما أن اغفال ما بين الأفراد ــ رجالهم ونسائهم ،كبارهم وصغارهم من فوارق جسميـــة وعقلية ومزاجية واجتماعية له أسوأ الأثر بالفرد نفسه وبالمجتمع الذى يعيش فيـــه ص ٣٩ ، ٤٠ " •

هذا وبتحليل سلوك الفرد على ضوء المواقف التى يمر بها نجد أن هذا السلوك يقود الى نوع من النتائج أو الانجازات فمثلا اغماض العين فى بعض الأحيان يحمـى

العين من الأخطار • وانتقال موظف من قسم الى قسم أو من وزارة الى أخرى قد يساعده على تلافى الاصطدام برئيسه أو أحد زملائه •

هذا ويرى ماير ١٩٦٥ أن الانجاز PERFORMANCE يمكن أن يكون مرغوبا أو غير مرغوب لكنه دائما منتج للسلوك وينبغى أن لا يكون مربكا مع سبب السلوك فالسبب يسبق نتائج الحركة " ويشير الكاتب نفسه الى أن المستشار المعروف مكريجر MCGREGOR قد بين أن محاولة لوم الناس بدلا من البحث عن الأسباب يعتبر مصدرا شائع لفشل الادارة • كما يعرض الكاتب نتائج بعض الدراسات النفسية والتى ترى أهمية دراسة التغيرات الجسدية الناتجة عن أسباب عديدة ، وتقييم التغيرات فى المؤثرات المثيرة فى البيئة ، واختبار الاختلافات الفردية ، وفحص التجارب الماضية وذلك اذا ما رغبنا فى ايجاد تعليلات للسلوك • كما يعطى ماير مثلا على ذلك فالشخص الذى يقطع الاشارة الحمراء فى أحد الشوارع قد يفعل ذلك لأنه لم يشاهد اللون الأحمر أو أنه كان عجلا ويحاول الوصول الى عمله فى الوقت المناسب بدلا من رغبته فى الحصول على جزاء مخالفة من رجل المرور •

ويوضح الشكل (٣) الموقف الذى يزود المثير بالنسبة للانسان [١٦]



فالسهم المزدوج ⟷ ذو الاتجاهين يشير الى أن الانسان يتفاعل مع المثير (الموقف) معطيا اشراقا لادراك الفرد أو تفسيرا للمثير ،أما استجابة الانسان فتظهر بالسهم المفرد (←) ذو الاتجاه الواحد والذى يقود الى سلوك وتفاعل بين المثير والانسان لذلك يصدر السلوك وهذا السلوك الدائرى فى العالم الخارجى يقود الى الانجاز

ويشرح ماير MAIRE هذا الانجاز بأنه قد يعدل استثارة الحالات وبذلك يؤثر على السلوك اللاحق أو يمكن أنه يبتدى بسلوك جديد عن طريق خلق حالات

جديدة بالنسبة للفـرد •

والمتأمل لسلوك الانسان وانجازاته سواء فى الحياة اليومية أو فى الحيـــاة العملية يجد أن هذا الانجاز يتأثر بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة • فالسلـوك الواحد نفسه قد يصدر عنه عدة انجازات مختلفة لذلك فان مراقبة هذا الانجـــاز والتحكم به تكون من الصعوبة بمكان ، لذا كما يذكر ماير فان علماء النفس يفرقـــون بوضوح ما بين السلوك والانجاز وينشدون تحسين الانجاز بواسطة دراسة العوامـــل المؤثرة على السلوك ص ٢٧ " •

هذا وتهتم الادارة بسلوك موظفيها كأفراد وجماعات وذلك فى العمل الوظيفى لأن سلوك الموظف فى العمل هو عبارة عن انجاز وظيفى لذلك فهذا الانجاز يختلف من شخص لآخر • كما أن هذا الانجاز هو انجاز سلبى وايجابى •

وحيث أن سلوك الانسان عامل مؤثر على انجازه فى حياته ونشاطاتـــــه المختلفة فان المدراء فى العصر الحاضر مهتمون كثيرا بسلوك موظفيهم وانجازاتهـــم الوظيفيـــــة •

هذا ويرى أندرو سيزلاجى وزملاؤه A. SZILAGYIETAL (١٩٨٠) أن الانجاز هو فعالية سلوك الموظف • والسلوك محدد بمستوى جهد الموظـــــف وقدراتـــه ص ٤٦) •

ومن هذا المنطلق يبدأ اهتمام المدراء بمحاولة التأثير على سلوك موظفيهـــم وانجازاتهم الفعالة والايجابية وذلك من خلال التوجيه والارشاد • فالمشرف علـــى الموظف الجديد نجد أنه يبدأ معه العمل فى اعطائه بعض الأعمال ويدربه عليهـــا ويرشده الى انجازها • ويكون ذلك تحت اشراف وارشاد ومراقبة هذا المشرف حـــتى يثبت صلاحيته للعمل أو عدمه • وما السنة التجريبية الأولى والمعمول بها فـــى توظيف الموظف فى المملكة العربية السعودية الا دليل على ذلك • فالموظف عندما يلتحق بعمله يصبح تحت التجربة وتحت الاشراف والمراقبة فالأعمال والمهمات الـــتى

يقوم بها تخضع لملاحظة مديره خلال هذه الفترة فان نجح فى المهمة فان المدير يعمل على مكافأة هذا الجهد • فهذا التدريب الأولى وهذا الاهتمام من قبل المنظمة أو الادارة لهذا الموظف يكون مثيرا له وسابقا لجهد الفرد وسلوكه وانجازاته • كما أن مجموعة أخرى من المثيرات تتبع انجازاته وتحتوى على أثر رجعى للجهد اللاحق وللسلوك وللانجازات •

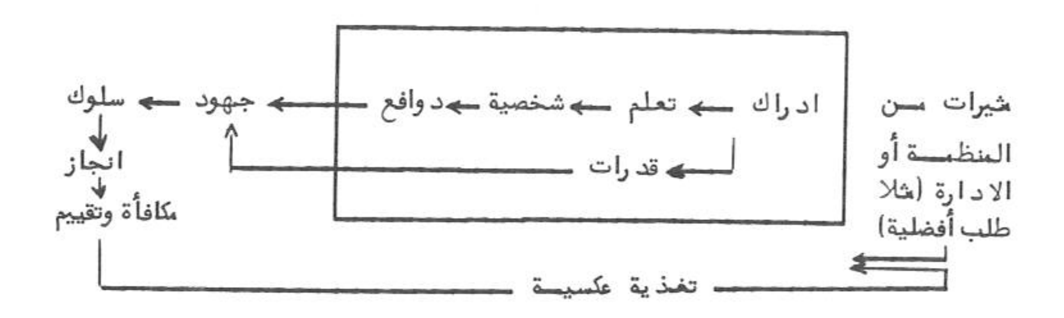
هذا والشئ المهم كما يقول سيزلاجى وزملاؤه SZILAGYI *et all* هو تلك العوامل التى تطرأ بين الحوادث البيئية وبين السلوك الملاحظ ، فالسلوك ظاهر للعيان فى هذه الحالة أو الموقف • وقابل للملاحظة كما أن الحوادث البيئية (مثلا أوامر المدير) ظاهرة للعيان وقابلة للملاحظة •

كما يرى الباحثون أنفسهم أن هناك خمسة عوامل نفسية تحدث ما بين الحوادث الملاحظة والسلوك الملاحظ وهى :

١ ـ الادراك
٢ ـ التعلم
٣ ـ الشخصية
٤ ـ الدوافع والقدرات

هذا ويبين الشكل (٤) عملية تأثير سلوك الفرد على انجازاته كما اننا فى الفصول القادمة سنتحدث عن بعض هذه العوامل النفسية وبشكل موسع •

شكل (٤) أثر سلوك الفرد على انجازاته



فالشخصية دورها فى هذه العملية هو توضيح الدور الأساسى لهذا السلوك وهى تحتوى على الدوافع والقدرات ،فالدوافع هى المحرض والموجه للسلوك •

أما القدرات فهى الامكانيات التى تساعد على نجاح الحركة أو الهدف المطلوب أما الادراك والتعلم فانهما مع بعض يقدمان عملية ديناميكية لمراجعة السلوك الظاهر وشرح كيفية تغيير أو جمود هذا السلوك خلال الوقت حيث ينمو الموظف ويتغير في المنظمات أو الادارات التى ينتمى اليها •

ولا شك أن كل هذه العمليات النفسية الخمس هامة ومؤثرة فى عملية الانجاز الوظيفى • الأمر الذى يحتم على المدراء الاهتمام بدراستها وملاحظتها فى موظفيهم لكى يحققوا الانجاز المنشود فى منظماتهم واداراتهم •



الفصـــل الثانـــــــــــى

الشخصيـــــــــــــــــــة PERSONALITY

الشخصيـــــة :

تعتبر الشخصية (PERSONALITY) من أهم الموضوعات وأعقدها فـي علم النفس وذلك نظرا لأن دراسة هذا الموضوع تعني دراسة الانسان من جميـع الصفات وعلى ضوء العديد من المؤثرات والمكونـات .

تعريف الشخصيـــــة :

هناك العديد من التعريفات للشخصية . وقد جاءت هذه التعريفات علـى ضوء العديد من الدراسات التي قام بها علماء النفس في مختلف فروعه حـول الشخصيـة :

١ ـ فيرى ألبرت (ALLPORT) (١٩٢٤) ان الشخصية هي :
" استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية وكيفية توافقه مع المظاهـر الاجتماعية لبيئته (د . أحمد عبد الخالق ، الأبعاد الأساسية للشخصيـة ١٩٧٩ ص ١٢) .

٢ ـ ويعرفها شيرمان (SHERMAN) (١٩٢٨) بأنها " السلوك المميز للفـرد (المرجع نفسه ص ١٣) .

٣ ـ ويعرف وود وورث (WOOD WORTH) (١٩٢٩) الشخصية بأنها :
" مجموعة سمات الفرد كما تبدو في عاداته الفكرية ، وتعبيراته واتجاهاتـه واهتماماته وأسلوبه في العمل وفلسفته في الحياة (د . مختار حمـزه ١٩٨٠ ص ٢٨٨) .

٤ ـ كما يعرفها جورد ألبرت (ALLPORT) ١٩٣٧ ، ١٩٦١ بأنها "التنظـيم الدينامي داخل الفرد ، لتلك الأجهزة النفسية /الجسمية التي يحـدد طابعه الخاص (في توافقه لبيئته) أو التي تحدد خصائص سلوكه وفكـره ( ) (د . أحمد عبد الخالق ١٩٧٩ ص ١٤) .

٥ ــ وهناك تعريف شامل يراه دريفر ١٩٧٤ (DREVER) وهو أن الشخصية هى : " التنظيم المتكامل والديناميكى للخصائص الفيزيولوجية ــ العقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين فى مظاهر الأخذ والعطاء فى الحياة الاجتماعية ... وهى تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة من الدوافع والعادات والميول والعقد والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات كما أنها تتضح من علاقات الفرد مع وسطه الاجتماعى ــ (د . فرج عبد القادر طه[٥] ١٩٧٩ ص ١٢) .

وهذا التعريف يمكن تحليله الى العناصر التالية :

١ ــ خصائص الفرد الفيزيولوجية ، العقلية ، الخلقية والاجتماعية .
٢ ــ خصائص الفرد الطبيعية والمكتسبة (الدوافع ، العادات ، الميول ، العواطف الخ ...
٣ ــ تفاعل الفرد مع الآخرين فى الوسط (البيئة أو الموقف) الاجتماعى .

محددات الشخصية :

يرى الدكتور مختار حمزة (١٩٨٠) بأن الشخصية كل متحد متكامل النزعات النفسية والجسمية التى توجد فى مجال معين وهذا المجال حيوى انسانى واجتماعى كما أنه يرى أن العوامل المؤثرة فى الشخصية يمكن وضعها تحت ثلاث مجموعات :

١ ــ العوامل الجسمية .
٢ ــ العوامل النفسية .
٣ ــ العوامل الاجتماعية البيئية .

والشخصية هى النتاج العام لهذه العوامل جميعا وعند أى فرد من الأفراد[*] .

---

* اعتمدنا فى هذا الجزء على كتاب الدكتور/ مختار حمزة ، (مبادئ علم النفس ، دار المجمع العلمى بجدة ١٤٠٠هـ ــ ١٩٨٠م ص ٢٩٠ ــ ٢٩٢) مع بعض التصرف .

١ ـ **العوامل الجسمية :**

أ ـ الحالة الجسمية العامة ٠

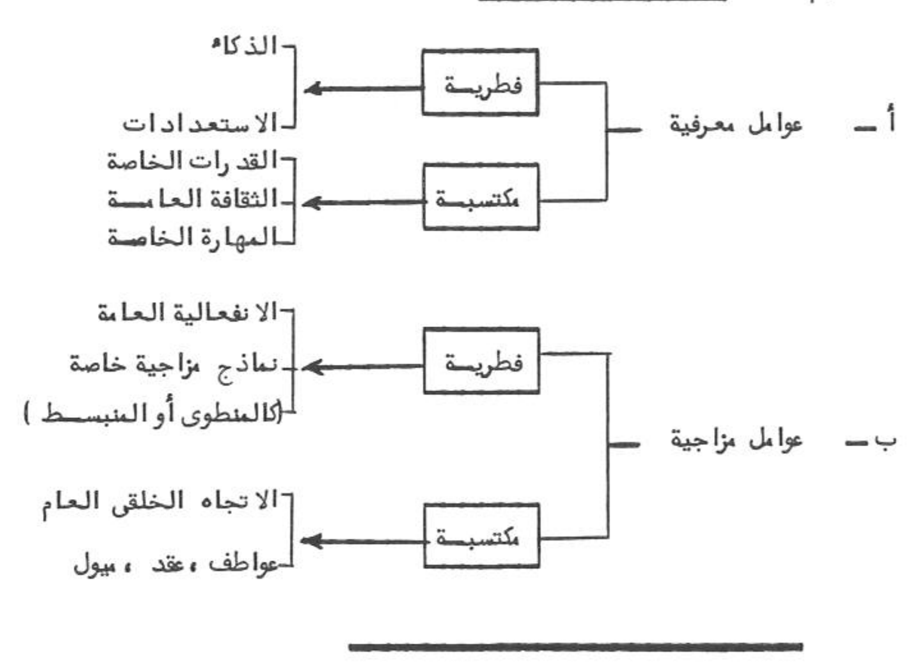
ب ـ نواحى القدرة أو العجز الجسمى الخاص ٠

والعوامل الجسمية بشكل عام تعنى الصفة العامة للحالة الجسمية كالنمو الجسمى العام الطبيعى ، والصحة العامة ، والمناعة ضد الأمراض وكذلك تعنى الصفات الخاصة كالطول أو القصر أو الشكل أو الوزن أو بعض العاهات الجسمية ٠

٢ ـ **العوامل النفسية :**

وهى تلك العوامل التى تشتمل على العوامل المعرفية سواء منها الفطرية كالذكاء ، والقدرات ، أو مكتسبة كالثقافة والمهارة الخاصة أو العوامل المزاجية سواء منها الفطرية كالنماذج المزاجية الخاصة (انبساط ، انطواء) أو مكتسبة كالاتجاه الخلقى العام أو العواطف أو الميول والعقد ٠٠٠ كما فى الشكل (٥) ٠

شكل رقم (٥) العوامل النفسيـــة



٣ ــ العوامل الاجتماعية البيئيـــة :

وهى العوامل ذات العلاقة فى البيئةالتى يعيش فيها الفرد وهى تنقسم الى قسمين أو مجموعتين وهما :

أ ــ الظروف الاجتماعية داخل المنزل وهى تشمل هذه العوامل :

١ ــ العوامل الاقتصادية والأسرية / فقيرة أو غنية •

٢ ــ الظروف المنزلية الطبيعية / كأن يعيشوا مع الأب والأم أوغير ذلك •

٣ ــ المعاملة المنزلية/ أسلوب التربية صارم أم متساهل •

٤ ــ صلاحية المنزل للتربية/ فعالية الأب والأم فى التربيـــة وانعكاس ذلك على الأطفال •

ب ـ **العوامل الاجتماعيــــــــــــة :**

وهى الظروف التى تتعلق بنشاط الطفل وتربيته خارج المنزل وظروف العمل الذى يمارسه هذا الطفل ان كانت مناسبة أو غيــــر مناسبة ، والطريقة التى يقضى فيها الطفل فراغه ، تظل هـــــذه الأشياء لها تأثير على نمو شخصية الطفل فى الصغر وانعكاسهـــا على حياته وسلوكه فى الكبر (أنظر الشكل (٦) ٠

شكل (٦) العوامل الاجتماعية البيئية



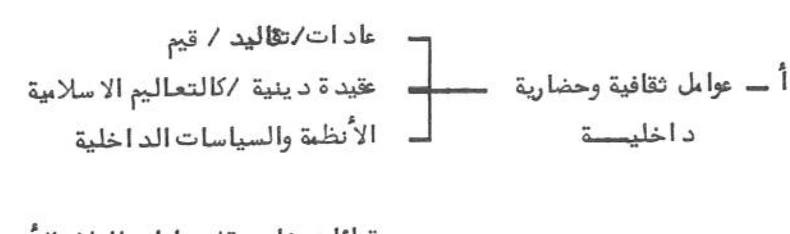
٤ ــ العوامل الثقافية والحضارية :

ويمكن أن نضيف العوامل الثقافية والحضارية كعامل رابع ومؤثر على شخصية الفرد ونعنى بالعوامل الثقافية والحضارية كالمعتقدات والمبادىء والاتجاهات والمواقف التى يتعلمها الفرد عن طريق قراءته ومعتقداته الدينية والسياسية التى يخضع لها فى بلده • كذلك مكتسباته الحضارية الأخرى سواء منها ما يكتسبه من المجتمع الذى يعيش فيه أو المجتمعات الأخرى التى يزورها أو ينتقل اليه أثرها بطريق مباشر أو غير مباشر كاستخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة أو مشاهدة الأفلام وغير ذلك •

ففى مجتمعنا السعودى اليوم نجد أن شخصياتنا هى انعكاس لما نؤمن به ونعتنقه من دين اسلامى حنيف وما يغدقه علينا من تعاليم سمحاء وكذلك ما نتأثر به من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية وثقافية وكذلك ما نتأثر به من قراءات ومقتنيات حضارية وتكنولوجية معاصرة •

ويمكن توضيح العوامل الحضارية والثقافية كما فى شكل (٧) •

شكل (٧) العوامل الثقافية والحضارية



من خلال العرض السابق يتضح لنا بجلاء أن الشخصية وما تحتويه من عوامل جسمية ونفسية هى حصيلة لتفاعل الفرد مع العوامل الاجتماعية البيئية والعوامل الثقافية والحضارية أو ما يسمى بالموقف الذى يمر به الانسان • وعلى هذا الأساس يأتى سلوك الانسان - كما مر بنا فى الفصل الأول - هو ناتج لهذا التفاعل ما بين شخصية الفرد والموقف (المواقف) التى يمر بها الفرد فى حياته سواء كان فى المنزل أو المدرسة أو المنظمة التى ينتمى اليها أو فى أى تنظيم يمارسه الانسان رسمى كان أو غير رسمى •

نظريات الشخصيـــــة :

الشخصية عند فرويـــد :

يرى عالم النفس سجمند فرويد FREUD أن الشخصيــة المتكاملة تحتوى على ثلاث أنظمة رئيسية وهى :

١ ـ الهـــو : ID

وهو مستودع الطاقات والغرائز ، ويعمل وفق مبدأ اللــذة أى طلب اللذة العاجلة بأية وسيلة دون اعتبار للواقع أو تفكير فـــى العواقب وهو يمثل الشخصية عند ولادتها وقبل أن تصطــدم أو تحتك فى البيئة ، وتظهر فى الأحلام واللاوعى (شكل رقم (٨) ٠

٢ ـ الأنا أو الذات : EGO

وهو الذى يعمل حسب مبدأ الواقع ووفق الظروف والقيــود التى يفرضها عليه العالم الخارجى ٠ وهدفه المحافظة علـــى الشخصية واشباع حاجاتها بشكل منسجم مع متطلبات الواقـــع وتظهر الأنا فى الادراك الحسى والعمليات العقليــة ٠

٣ ـ الذات العليـــا : SUPER EGO

وهو الجانب المعدل من الأنا وذلك نتيجة لأن الشخــص أصبح خاضعا للأوامر ، والنواهى ، والمثل والمعايير التى يفرضهـا عليه أبويه والمجتمع ودورها هو الزام الشخصية بالتزام المثـل والأخلاق فى سلوكها كما أن دوره يتمثل فى مراقبة الذات ، واقامة

المثل العليا ، والضمير الأخلاقى وتتمثل فى الوالدين ، وأوامر المجتمع وقيوده • كما فى شكل (٨) •

هذا ويعتبر فرويد من أهم علماء النفس المعاصرين والذين ساهموا فى اكتشاف وتطوير المبدأ اللاشعورى (UNCONCIOUS) عند الانسان فهو يرى أن الانسان لديه قوى غير ملموسة تدفعه أكثر من تأثره بتفكيره وسلوكه الواعى (CONCIOUS) •

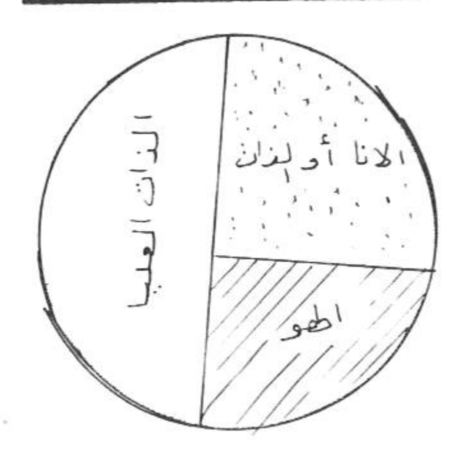
ويرى فرويد أن الحياة النفسية هى سلسلة من الصراع النفسى وهذا الصراع يعنى أن تتنازع فيه رغبتان متعارضتان بحيث ان تحققت احداهما لم تتحقق الثانية • ففى حالة الطفل نجد أنه يظل سلبيا ومعتمدا على أمه ولكنه فيما بعد يتعلم كيف يصبح مستقلا من خلال حرمانه من عملية الحضانة التى تتمثل فى عملية النظام •

والصراع هذا دائما — كما يراه فرويد — بين ضدين بين السلبية والايجابية ، بين مبدأ اللذة ومبدأ الواقعية ، بين الحب والكراهية •

ويتمثل الصراع بشكل واضح بين عناصر الشخصية الثلاثة (الهو ، الأنا ، أو الذات ، الذات العليا) فقد مر بنا أن (الهو) مستودع للطاقات والغرائز واللذات ، (والأنا) وهى الشخصية الواقعية والتى تسلك فى العالم الخارجى سلوكا مقبولا من المجتمع • وكذلك الصراع بين (الهو) بصفتها غير طبيعية وغير منطقية وبين (الذات العليا) التى تمثل صورة المجتمع الذى تطور حسب نمو الفرد ، والانا وهى شخصيتنا المعروفة لدينا عن أنفسنا •

وعادة يتخلص الانسان من صراعاته النفسية سواء كان منه الصراع الشعورى أو اللاشعورى بالحيل الدفاعية والتى يمارسها الفرد لكى يتجنب حالات القلق والصراعات الأخرى ولكى يحتفظ باعتبار الذات والحيل اللاشعورية هى مثل التبرير ، التحول ، أحلام اليقظة ، الاسقاط ... الخ والتى تحدثنا عنها فى الفصل السابق عن السلوك .

شكل (٢٠) تنظيم الشخصية عند فرويد



الشخصية عند يونج :

يعتقد يونج (JUNG) خلافا لما يراه فرويد فى الشخصية .
حيث يرى يونج أن شخصية الانسان تعتمد على ماضى الفرد ومدى تأثير هذا الماضى على سلوكه الحالى كما أن الشخصية تعتمد بصفة أساسية على عدة أنماط سلوكية ماضية فى حياته والتى يرثها الفرد .وهذه الأنماط بدورها تؤثر على حاضر الانسان وتقوم بدور موجه لسلوك الانسان فى المستقبل .

الشخصية عند ادلـــــر :

أما ادلر (ADLER) فيرى أن المحرك الأُساسى لسلـــوك الانسان هو الرغبة الانسانية الى التمييز والرفعة والقوة (STRIVING FOR SUPERIORITY) ويرى أدلر أهمية دراسة مبدأ التعويـــض (COMPENSATION) ومركب النقص (INFERIORITY COMPLEX) فى حياة الانسان ، لأن رغبة الانسان الشديدة للتغلب على ضعفه ومحاولته التمييز والوصول الى الرفعة دافع أساسى من دوافع الانسان ، كمـا أن ادلر يهتم بعمليه التداخل والتفاعل الانسانى بدلا من العوامل البيولوجية للانسان كما هو الحال عند كل من فرويد ويونـج •

أنماط الشخصيـــــــــــة TYPES

من أول الدراسات النفسية للشخصية الانسانية هى الدراسات التى تناولـت الشخصية كنمط أو نموذج وهذه الأنماط أو النماذج تنطبق على مجموعة من الأفــراد • وهذه الأنماط تتناول الانسان من عدة مظاهر كالمظاهر الجسمية والمزاجية ، طريقـة الكلام ، الملبس •••الخ • وجاء تقسيم العلماء منذ القدم للانسان على أساس أنماط مزاجية ، وجسمانية ، ونفسية واجتماعيـــــة •

الأنماط المزاجيـــــــــــة :

صاحب هذه النظرية هو الطبيب اليونانى هيبوقراط (HIPPOCRATES) وقد طورها وروج لها جالينوس (GALEN)(عام ١٣٠ ــ ٢٠٠) وهــذه النظرية تقسم الناس الى أربعة أنماط وهى :

١ ــ المزاج الســــــوداوى (MELANCOLIC) والشخص الذى يغلب عليــه المزاج السوداوى هو الشخص الحزين ، الكئيب •

٢ ــ المزاج الدموى : (SAUGUINE)وهـذا الشخص يتصف بالمـــزاج السهل الاستثارة فى غير عمق أو اتساع وهو شخص متفائل ، دافئ ، ذو حميـة وحدة وحرارة •

٣ ــ المزاج الصفــراوى : (CHOLERIC) وصاحبه شديد الانفعال مــع تغلب الجانب الجدى وقلة السرور •

٤ ــ المزاج البلغمى :(PHLEGMATIC) وهو الشخص المتبلد الشعور القليل الانفعال وغير المكترث •

نظرية الأنماط عند يونج :

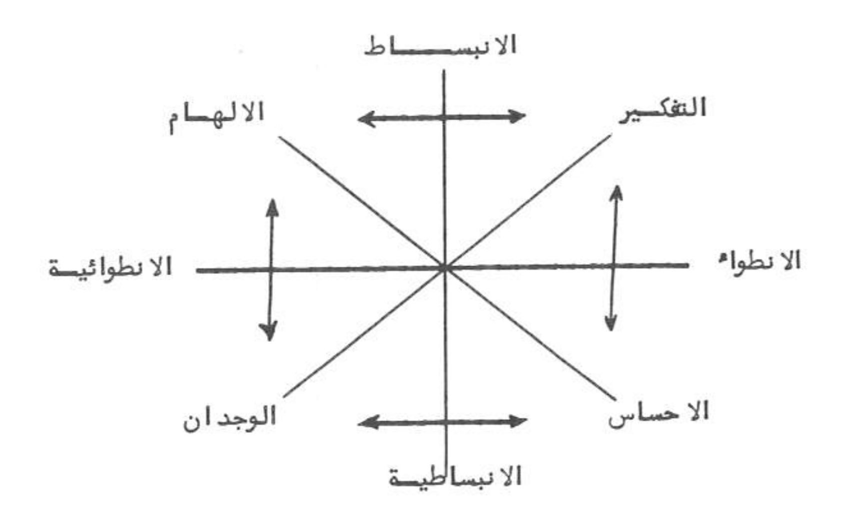
من أشهر نظريات الأنماط نظرية كارل يونج JUNG حيث يقسم الناس في نظريته الى قسمين :

١ – النمط المنطوى .

٢ – النمط المنبسط .

فالشخص المنطوى هو الذى يتجه بنشاطه وبطاقته نحو نفسه ونحو حياته الذاتية .

أما الشخص المنبسط فانه يتجه بنشاطه نحو العالم الخارجى . كما يرى يونج أن طاقة الحياة الموجودة لدى الفرد الانبساطى أو الانطوائى قد تظهر فى شكل عمليات منطقية تقررها قيم موضوعية ، أو قد تظهر فى شكل عمليات غير منطقية تقررها الصدفة والملاحظات العابرة غير المنطقية ، ويقسم هذه العمليات المنطقية الى قسمين : هما (التفكير والوجدان) كما يقسم العمليات غير المنطقية الى قسمين هما (الاحساس والالهام) . ويكون الانبساط والانطواء مصاحبا لهاتين الناحيتين . فالشخص قد يكون انبساطيا ولديه النزعة الى التفكير أو الوجدان (أو الاحساس أو الالهام . وقد يكون هذا الشخص انطوائيا ولديه احدى هذه النزعات . وعلى ضوء ذلك يقسم الناس الى ثمانية أنماط كما فى شكل (٩) (د . مختار حمزة ، ١٩٨٠م ص ٢٩٤) .



شكل (٩) أنماط الشخصية عند يونج

سمات الشخصية TRAITS

حيث أن دراسة الشخصية على أساس الأنماط لم يساعد علماء النفس على التوصل الى اتفاق من حيث انطباق نمط معين بذاته على كل الأفراد لذلك اتجه علماء النفس الى دراسة الشخصية على أساس السمات ٠

فالسمة هى " أى خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبى يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض أى توجد فروق فردية فيها ، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو نفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية ، والأخيرتان هما مجال الاهتمام فى بحوث الشخصية (د ٠ أحمد عبد الخالق ١٩٧٩م ص ٤٢) ٠

ويرى علماء النفس أن الشخصية يجب أن تدرس عن طريق التعرف على السمات النفسية الموجودة لدى الأفراد ٠ لأن الشخصية تتكون من مجموعة السمات التى يمتاز بها الفرد ٠ هذا وقد تعددت اختبارات السمات الشخصية وسوف نلقى الضوء على بعض نتائج دراسات السمات ٠

أولا : نتائج بحث جيلفورد (GUILFORD) ١٩٥٦م :

نتيجة لأبحاث عديدة قام بها عالم النفس جيلفورد Guliford توصل فى عام ١٩٥٦ الى ثلاثة عشر عاملا تمثل وجهة نظره الأخيرة للعوامل الأساسية للشخصية (د ٠ أحمد عبد الخالق ١٩٧٩ ص ١٣٥) وهذه العوامل شكل (١٠) هى :

شكل (١٠) العوامل الأساسية للشخصية (جيلفرد ١٩٥٦)

رقم	العامـــل	مضمون العامـــل
١	النشاط العـــام GENERAL ACTIVITY	يميز هذا العامل الشخص الملئ بالحيوية سريع الحركة ، سريع فى العمل محب له ، وأحيانا يكون متدفقا •
٢	السيطـــرة ASCENDENCE	شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه فى علاقاته المواجهة ، ينجذب الى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية ، ولا يميل الى أن يحتفظ بأفكاره لنفسه •
٣	الذكورة مقابل الأنوثة MASCULANITY & FEMINATY	وتوجد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية مهنية وغير مهنية ، ولا يستثار انفعاليا وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو التقزز ، تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف الى حد ما •
٤	الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقـص CONFIDENCY & INFERIORITY FEELINGS	يشعر بأن الآخرين يتقبلونه ، واثق من نفسه ، يشعر بالكفاءة ، جذاب من الناحية الاجتماعية ، قانع بما لديه غير متمركز حول نفســه •
٥	الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبيـة CALMNESS-COMPOSAVE NERVOUSNESS	هادئ وسترخ أكثر منه عصبى سريع التهيج والانفعال مستقر يتعب بسهولة ، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه •
٦	الاجتماعيـــة SOCIABILITY	يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية يحب مراكز القيادة الاجتماعية ، جذاب اجتماعيا ، فيرخجول ولا حييا ولا معتزلا •
٧	التأمليـــة REFLECTIVENESS	الميل الى التفكير التأملى ، شخص حالم ينظر الى الأمور نظرة فلسفية لديه اتجاه تساؤلى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخريـــن •

رقم	العامــــــل	مضمون العامــــــل
٨	الاكتئـــــــاب DEPRESSION	انفعالى ومنقبض أكثر منه مرح ، ويؤدى ذلك الى الهـم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلـة للتغير •
٩	الاستقرار مقابل الدورية STABILITY & CYCLOID DISPOSITION	سهولة اثارة الانفعالات معدوامها ، ولذا فالدورى شخص ضحل وطفلى وتكثر لديه أحلام اليقظـة •
١٠	الكبح مقابل الانطـلاق والتهوينية (أخذ الأمـور هونا) RESTRAINT & MATHYMID	الميل الى كبح النفس وضبطها ، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتمد على الحـظ يعتمد عليه لا يأخذ الأمور هونا ولا يستهين بهـا أو يستخفهـا •
١١	الموضوعيـــــة OBJECTIVITY	ينظر الى الأمور نظرة واقعية موضوعية ، متيقظ لما يحدث فى بيئته ويمكنه أن ينكر ذاته ، لا تحاصره الشكوك •
١٢	الوداعـــــة AGREABLNESS	شخص ودود مسالم ، مقابل شخص يمكن أن تستثـار استجابة العدوان لديه ، ويقاوم سيطرة الأخرين عليـه وتحكمهم فيه ويزدرى من حولـه •
١٣	التعاون والتسامح CO-OPERATIVENESS & TOLERANCE	الشخص ذو الدرجة المتحفظة على هذه السمة ، لديـه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء ، قليل الثقة فى الآخريـن والركون اليهم ، متمركز حول ذاته يرثى لها •

المصدر : د • أحمد محمد عبد الخالق ، الأبعاد الأساسية للشخصية ، دار المعارف بمصـر ١٩٧٩ ص ١٣٥ ــ ١٣٨ (بتصرف) •

تكامل الشخصية *

يقصد بتكامل الشخصية انتظام سماتها المختلفة فى وحدة وائتلافها فى صيغة وخضوع السمات لهذه الصيغة • والشخصية المتكاملة هى الشخصية السوية الموحدة المتزنة • أما غير المكتملة فهى المفككة الى درجات تقبل التصدع والانحلال •

شروط تكامل الشخصية :

١ ـ ائتلاف سماتها بعضها مع بعض فان شذت السمات صعب ايجاد التكامل من أمثلة الشذوذ الخوف الشديد من أشياء تافهة ، والافراط من الاعتماد على الغير والشطط فى مراعاة الدقة والنظام ، والنفور من الاشتراك مع الجماعة وعدم الاكتراث لرأى الغير • والقلق المتصل والعقد النفسية والانحطاط الشديد فى الذكاء •••• الخ •

٢ ـ خلو الشخصية من الصراعات النفسية الشعورية واللاشعورية •

٣ ـ تناسق الدوافع المختلفة بحيث يرجع بعضها الى بعض ويأتمر بعضها لبعض على نحو يجنبها التصارع والتعارض ويكفل وحدة السلوك واستقراره •

علامات تكامل الشخصية :

١ ـ انسجام الفرد مع غيره من الناس ، وقدرته على أن يعقد معهم صلات اجتماعية مرضية وقدرته على أن يعيش مع الناس دون أن يزعجه ما قد يوجهونه اليه من نقد ، ودون أن يشعر بحاجة الى التسلط والتحدى • أو برغبة ملحة فى الاستماع الى مدحهم له أو فى استدرار عطفهم عليه •

---

* هذا الموضوع مأخوذ من مذكرات الأستاذ /صلاح عون الله محمد (مذكرات فى مادة الشخصية والتكيف ـ معهد الادارة العامة ـ ادارة البرامج التدريبية ١٣٩٨ هـ (ص ٢١ ـ ٢٢) مع بعض التصرف •

٢ ــ وحدة السلوك وثباته واستقراره • أى خلوه من التناقض •

٣ ــ غلبة الأهداف البعيدة على الأهداف القريبة • تكامل الشخصية من استطاع أن يرجئ أو يتنازل عن الارضاء العاجل لحاجاته ومطالبه طمعا فى بلـــوغ أهداف أبعد وأهـــم •

أما غير المتكامل فمتقلب فى سلوكه • غير ثابت فى عمله ومعاملاته متقلـــب المزاج متردد حيران ، يعجز عن اتمام عمل بدأه ، وهو سيئ التوافق مع نفسه ومـــع الناس لأنه يعجز أن يوائم بين دوافعه وخبراته الماضية وبين الظروف الحاضـــرة وما يتطلبه المستقبـــل" •

أبعاد الشخصية فى العمل الوظيفــى

كما مر بنا فى حديثنا عن السلوك الانسانى يتأثر هذا السلوك فى المواقــف التى يمر بها وهذا التأثر يتفاعل مع مكونات الانسان الفيزيولوجية والنفسية أى يتفاعل مع شخصيته وبما أن هذه الشخصية الانسانية للانسان الموظف تتفاعل مع المواقــف أثناء أداء العمل الوظيفى لذلك تعددت دراسات شخصية الانسان فى ميــدان العمل لمعرفة أبعاد شخصية الموظف أو العامل فى نشاطه الوظيفى الذى يمارســه سواء كان هذا النشاط فى ميدان العمل الادارى بالقطاع العام (كمؤسسات حكوميــة) أو نشاطه فى القطاع الخاص (الشركات ٠٠٠ المصانع) أو فى الميادين العسكريــة والحربية ٠٠٠٠ وغيرها ٠

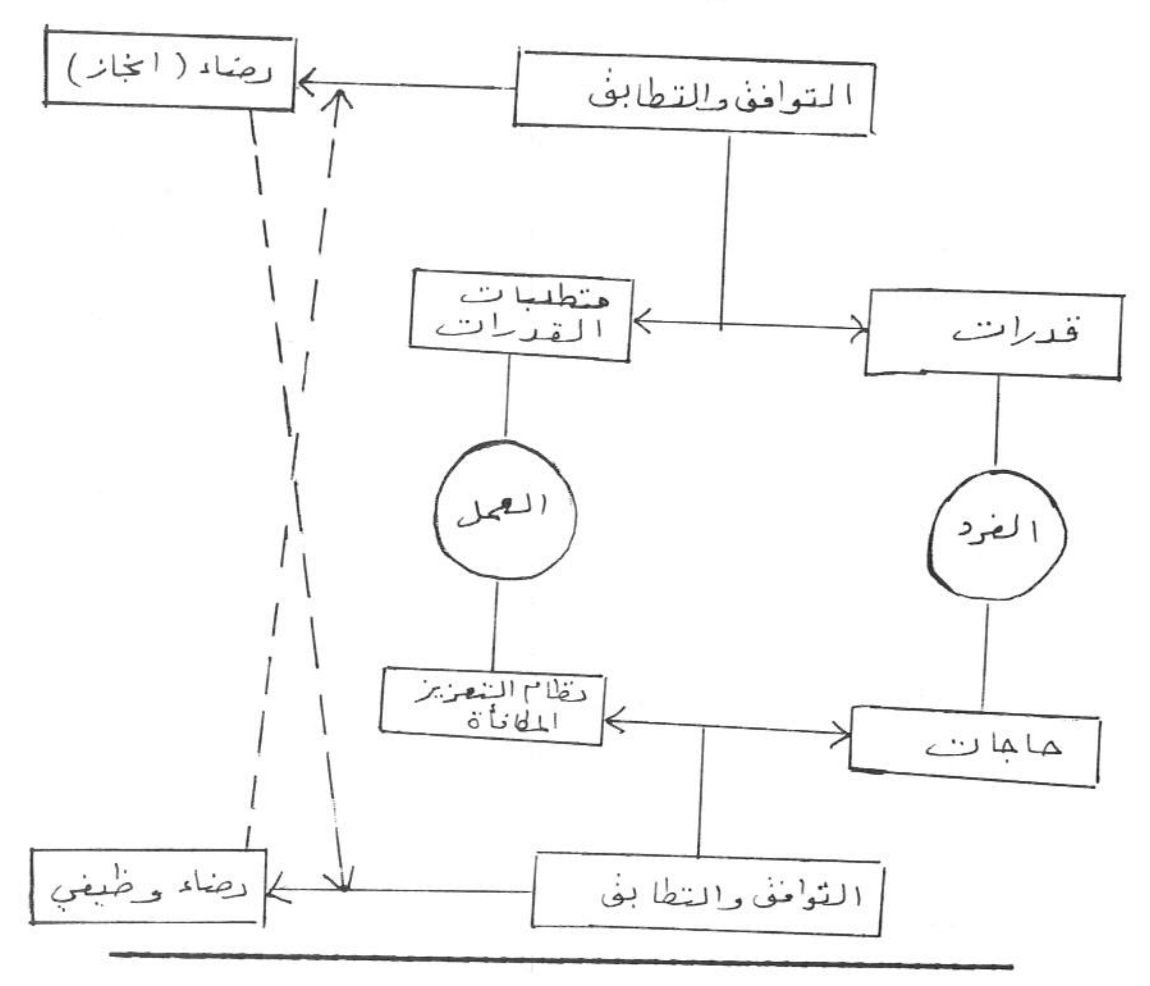
نموذج التكيــف الوظيفــى :

قام سيزلاجى وزملاؤه ١٩٨٠ بشرح نموذج (التكيف الوظيفى) الذى قام بــه ديفيد ويز وزملاؤه عام ١٩٦٦ وهذا النموذج يهتم بدراسة سلوك الموظفين العاملــين لمعرفة مدى تكيفهم مع أعمالهم الوظيفية التى يمارسونها ٠ وقد توصل الباحثون الــى نموذج وهذا النموذج يوضح أن سلوك الموظف أو العامل فى العمل شــــل الأداء (PERFORMANCE) وطى القيد والرضاء الوظيفى من العمل يعتمد على درجة التوافق والتطابق ما بين شخصية العمل (أى صفات الموظفين أو العاملين) وبيئــة العمل (أى صفات العمل والوظيفة والمنظمات) ٠

ففى الشكل (١١) يتضح أن المستوى العالى من التوافق مابين شخصيــة الموظفين ومطالب العمل سوف يقود كليهما الى تقييم محبب بالنسبة لادارة الأداء الوظيفى ٠

شكـــل (١١)

التكيف الوظيفــــي



المصدر : Source: Aszilagyi (Organizational Behaviour and Performance. Sec. Ed. Goodyear Comp. Inc., Santa Monica, CA. 1980 P. 60.

فهذا النموذج ساعد الباحثين على التوصل الى هيكل بنائى للشخصية يحتوى على مجموعتين رئيسيتين من الصفات والمميزات وهى :

١ ــ احدى عشر مهمة أساسية ذات علاقة بالقابليات والمهارات ٠

٢ ــ عشرون عمل أساسى ذات علاقة بالحاجات ٠

والشكل (١٢) يبين هذه الأبعاد والخصائص التى تكون بناء الشخصية فى العمل الوظيفى ٠ وهذه القابليات التسعة قد تكون ذات أهمية بالنسبة للموظف وقد لا تكون ذات أهمية ٠ وهذه الأهمية أو عدمها تحددها طبيعة العمل الممارس٠

كما أن عشرين الحاجات المستقلة ذات العلاقة بشعور الموظف قد تكون هى الأخرى ذات أهمية أو غير ذات أهمية وأهميتها أو عدمها تعتمد على الفرد (الموظف) نفسه كما أنها تختلف من فرد لآخر ٠

ووفقا لنموذج أو نظرية التكيف الوظيفى يمكن التعرف على شخصية الموظف من خلال قياس العلاقة ما بين هذه القدرات التسعة والحاجات العشرين ٠

ويؤكد سيزلاجى وزملاؤه بأن نموذج التكيف الوظيفى يؤكد على أن فهم الانجاز والرضاء الوظيفى للمنظمة يتم بواسطة التوافق والتناغم ما بين شخصيات الموظفين وبيئة العمل ٠

كما ان الاهتمام بجزء من هذه الأبعاد الشخصية أو البيئية العملية لا يعطى نتيجة شافية ومرضية لشرح هذه العلاقة ٠

هذا ويجب على الادارة أن تهتم بأبعاد شخصية الموظف الشاملة وذلك لأن هذه الأبعاد لها دور كبير فى تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة التى ينتمى اليها سواء كانت هذه الاستجابة ايجابية أو سلبية ونقصد بأبعاد الشخصية هو صفات الشخصية كالحاجات الانسانية ، الدوافع ، القدرات كالذكاء والمواهب والاستعدادات الأخرى ، القيم والمواقف والاتجاهات التى يعتنقها الفرد ويؤمن بها وكذلك الفروق الفردية بين الموظفين كأفراد ٠

شكل (١٢)

الهيكل البنائي للشخصية حسب نظرية (تكيف العمل)

	أبعاد القدرات		أبعاد الحاجات
١	القدرات الكتابية	١	استخدام المواهب والقدرات
٢	القدرات الحسابية والاحصائية	٢	الانجاز
٣	القدرات المكانية	٣	النشاطات
٤	القدرات اللفظية	٤	التقدم والترقي
٥	القدرات التمييزية	٥	السلطة (الصلاحيات)
٦	القدرات الرياضية (حساب + جبر)	٦	أنظمة واجراءات المنظمة وتطبيقاتها
٧	القدرات الادراكية	٧	المكافأة
٨	القدرات الحسية	٨	العاملون
٩	المعلومات الأداتية	٩	الابداع والخلق
		١٠	الاستقلال
		١١	القيم الروحية
		١٢	الاعتراف
		١٣	المسئوليات
		١٤	الأمن والضمان
		١٥	الخدمات الاجتماعية
		١٦	الحالة الاجتماعية
		١٧	الاشراف ـ العلاقات الانسانية
		١٨	الاشراف ـ الأسلوب
		١٩	منوعات
		٢٠	ظروف العمل

الفصـــل الثالـــث

المنـــظـمـــــة ORGANIZATION

المنظمة ORGANIZATION

تعريف المنظمة :

المنظمة Organization هى نظام له شكل أو هيكل رسمى يضم أفرادا يعملون ويتعاملون سويا بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة .

وبتحليل هذا التعريف يتبين لنا ما يلى :

١ ـ أن المنظمة نظام يحتوى على عدة عمليات تنظيمية .

٢ ـ أنها تحتوى على أفراد يعملون بتعاون وتناسق .

٣ ـ أن هذا النظام هو نظام انسانى واجتماعى مترابط .

والمنظمات يلاحظ أنها كثيرة ومتعددة الجوانب والاهداف . ويقصد بالمنظمات هنا الوزارة أو المؤسسة الحكومية أو المؤسسة أو الشركة الخاصة سواء كانت منظمات تعليمية أو صحية أو اقتصادية أواجتماعية ... الخ .

والمنظمة مهما تكن صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو خاصة لا تمارس نشاطها فى فراغ كما أنها لا يمكن أن تنعزل عن البيئة أو المجتمع الذى تعيش فيه ولكنها نظام مفتوح على البيئة . بمعنى آخر أنها تأخذ من البيئة وتعطيها . تتأثر بها وتؤثر عليها . وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح .

مكونات المنظمة :

اذا القينا نظرة فاحصة على المنظمة نجد أنها تتكون ـ أيا كان نوعها ـ من أربعة مكونات رئيسية وهى :

١ ـ المهام Tasks : وهى المهام التى يناط بها انجاز أعمال المنظمة ، وهى الخدمات التى تؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة .

٢ ـ الهيكل Structure : وهو الشكل التركيبى والاطار الذى ينظم الانشطة والعمليات التى تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الاهداف •

٣ ـ الافراد People : وهم الافراد الذين يشكلون هذه المنظمة ويقومون بأداء هذه المهمات وتحقيق الاهداف • وهم يشكلون أهم عنصر من عناصر المنظمة •

٤ ـ الادوات Tools : وهى المعدات والادوات والاجهزة والمعرفة الفنية التى يستخدمها افراد المنظمة وتساعدهم فى أداء النشاطات والمهام التى تؤدى الى انجاز الاهداف المرسومة للمنظمة •

<u>وظائف المنظمة :</u>

ويرى الدكتور المنيف " أنه لتحقيق الاهداف التى انشئت من أجلها أى منظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها فى جميع المنظمات أو المصالح ، وهى النشاط الفنى ، النشاط التجارى ، النشاط المالى ، النشاط المحاسبى ، نشاط الامن ، النشاط الادارى• وهذه النشاطات مجتمعة تؤدى الى وجود وظائف محددة للمنظمة ، وهى وظيفة التمويل ووظيفة الانتاج ، ووظيفة التسويق ، ووظيفة التنسيق • فبغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم أو كبيرة ، صناعية أو تجارية أو حكومية ، فان جميع المصالح تؤدى هذه الوظائف لا محالة ولا يمكن لأى منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف •" ـ د • المنيف ـ الادارة : المفاهيم ، الاسس ، المهام ، ١٤٠٠هـ ، ص ١٤١ .

<u>وظائف الادارة :</u>

ان العمليات والوظائف التى تقوم بها المنظمة والتى أشرنا اليها فيما سبق (التمويل ، الانتاج ، التنسيق •• الخ) لا تعمل لوحدها ـ كما يقول د • المنيف ـ ص ١٤١ ـ بل هناك وظائف للادارة يتعين على جميع العاملين وعلى كافة المستويات العليا والاشرافية والتنفيذية القيام بها ، وهى التخطيط ، والتنظيم

والتوجيه ، والرقابة ، وتسمى بالعملية الادارية *.

فالتخطيط يعين على التعرف على الاهداف وتحديدها ، والتنظيم هو تحديد الانشطة المعينة اللازمة لتحقيق الاهداف المخططة ثم وضعها فى اطار أو هيكل يضمها فى أقسام وادارات ووحدات تتعاون فيما بينها لتحقيق الاهداف •

أما التوجيه فهو الطريقة والاسلوب المتبع فى ترشيد العاملين وتوجيههم لتحقيق الاهداف عبر جهودهم المشتركة •

أما الرقابة فتعنى تقييم الاداء بالمنظمة ، وكذلك تصحيح الاجراءات اللازمة لتسير حسب الخطة المرسومة لهما •

وظائف المدير :

المدير هو الشخص الذى يقوم بتنسيق نشاطات المنظمة وفعالياتها لكى يحقق أهداف هذه المنظمة (هيت ١٩٧٩م ، ص ٨) •

فدور المدير ليس محصورا بالاتصالات والقيادة واتخاذ القرارات فحسب ، بل أن نشاطاته متعددة وادواره وواجباته كثيرة • ان المدير أشبه ما يكون بالممثل ، يجب أن يقوم بأكثر من دور ، وذلك حسب المواقف والمراحل التى يمر بها •

هذا ويحدد هيت وزملاؤه ، ١٩٧٩م ، أدوار المدير كما يلى :

١ ــ المدير كمتخذ قرار :

يعرف المدير بأنه مديرا جيدا أو مديرا رديئا ، وذلك من خلال القرارات

---

* لمزيد من المعلومات حول العملية الادارية ــ راجع كتاب الدكتور ابراهيم المنيف ، الادارة المفاهيم ، الاسس ، المهام • دار العلوم ــ الرياض ١٤٠٠هـ ، ١٩٨٠م (الفصل الرابع) •

التى يقوم بها ، ويتخذها فى ادارته أو منظمته • وحيث أن اتخاذ القرار يعنى اختيار شىء واحد أو فعالية واحدة من بين عدة أشياء أو عدة فعاليات ممكنة • لذلك فاتخاذ المدير للقرار يعنى أنه اختار " القرار " أو الفعالية التى يراها مفيدة لتحقيق أهداف ادارته أو منظمته •

٢ ــ <u>المدير كمخطط :</u>

فالتخطيط شىء مهم بالنسبة للمدير فى مختلف مستويات هذا المدير فى المنظمة سواء كان فى الادارة العليا أو الادارة المتوسطة أو الادارة التنفيذية • فالتخطيط هو الذى يوجه المنظمة الى اهدافها المستقبلية •

٣ ــ <u>المدير كمنظم :</u>

حيث أن التنظيم كما مر بنا هو تحديد الانشطة للمنظمة وتقسيم العمل بين أقسام المنظمة من هنا تأتى أهمية دور المدير فى هذه العملية كعامل أساسى فى تحقيق الاهداف العامة للمنظمة •

٤ ــ <u>المدير كقائد ودافع للعمل :</u>

يكمن نجاح المدير وفشله فى الجماعة التى يشرف عليها ، لأن فهم الجماعة والمرؤوسين من قبل المدير ومعرفة كيفية سلوكهم وشخصياتهم ودوافعهم الى العمل تساعد المدير على قيادتهم والتأثير عليهم للوصول الى أهداف المنظمة •

٥ ــ <u>المدير كموصل ومصدر للمعلومات :</u>

ان توفير المدير للمعلومات وحصوله عليها أولا بأول يساعده كمدير على توحيد الاتصال بين أجزاء المنظمة والسير بها الى الاهداف المرسومة ، وذلك لأن توفير المعلومات يساعد المدير على اتخاذ القرارات الجيدة •

٦ ـ المدير كمرشد وموجه ومراقب :

ان دور المدير كموجه ومرشد ومراقب يساعد المنظمة فى انجاز الخطط التى رسمتها • وهذا بدوره يحقق أهداف المنظمة المرسومة •

٧ ـ المدير كعالم بيئة :

حيث أن البيئة Environment تعنى مجموعة الحالات الخارجية ومدى أثرها على حياة ونمو المنظمة • فالمدير هنا بصفته شخص يهتم بكل المؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة التى ينتمى اليها ، لذلك يجب عليه أن يدرك ويعى كل المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة سواء منها مؤثرات ماديه فيزيولوجية كالماء والهواء ، أو مؤثرات اجتماعية أو حضارية أو دينية أو سياسية وغير ذلك من المؤثرات التى قد تؤثر على المنظمة بطريق مباشر أو غير مباشر ، عاجلا أو آجلا •

٨ ـ المدير كمطور ومغير للمنظمة :

بما أن الحياة والبيئة العامة فى تطور وتغير مستمرين ، لذلك جاء تطور المنظمة وتغيرها شىء حتمى • وهذا التحدى يصبح مهما بالنسبة للمدير لذلك يجب عليه أن يبقى على منظمته فى تكيف مستمر مع هذا التطور والتغيير المستمرين • ان المدير لا يستطيع أن يطور قسمه فقط دون تطوير المنظمة • وذلك لأن هذا القسم هو جزء من هذا الكيان الكبير للمنظمة ، لذلك يأتى دور المدير كمطور ومغير للمنظمة صعب جدا ، ان لم يكن هذا الدور منسجم ومتناغم مع أدوار المدراء الاخرين فى جميع أقسام المنظمة • (انظر شكل ـ ١٣) •

٩ ـ المدير كدبلوماسى وعالم نفس :

كما يتطلب من المدير فى عصرنا الحاضر أن يكون لبقا ودبلوماسيا قادرا على التصرف الحكيم ملما بدبلوماسية النقاش والحوار والاقناع كذلك ملما بسلوك الافراد وأبعاد هذا السلوك ليساعدة ذلك على ايجاد الحلول للمشاكل السلوكية والنفسية للأفراد العاملين •

شكل (١٣) وظائف المنظمة ، ووظائف الادارة ، ووظائف المدير *

وظائف المدير	وظائف الادارة	وظائف المنظمة
اتخاذ القرارات	التخطيط	التمويل
التخطيط	التنظيم	الانتاج
التنظيم	التوجيه	التسويق
القيادة ، الدفع والتحفيز ،	الرقابة	التنسيق
التزويد بالمعلومات		
الارشاد والرقابة		
الاحاطة بمؤثرات البيئة		
التطوير والتغيير		
الدبلوماسية ، وادراك السلوك		

أقسام المنظمة :

تنقسم المنظمة الى قسمين من حيث التفاعل السلوكي داخلها • وهذه الاقسام هى :

١ — **المنظمة الرسمية :** FORMAL ORGANIZATION

وهى المنظمة التى تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسئولية والاتصالات ، وكذلك حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية • وهذا النظام يعنى تحديد الخطوط الرسمية فى العلاقات والاتصالات بين العاملين فى المنظمة وذلك لتحقيق هدف معين •

* هذا الشكل مأخوذ من كتاب المنيف المشار اليه سابقا مع بعض التصرف •

٢ ــ المنظمة غير الرسمية : INFORMAL ORGANIZATION

وهي تعنى خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التى تنشأ وتنمو باستمرار وفقا لسلوك وتصرفات الافراد العاملين فى المنظمة دون اللجوء الى الطابع الرسمى للمنظمة •

هذا ويجدر النظر الى التنظيم الرسمى وغير الرسمى كما يقول (د • على عبد الوهاب ، ص ٥٣ ، ٥٤) على أنهما وجهان أو جانبان لتنظيم واحد وليسا تنظيمين منفصلين ، فاذا كان الانسان عموما لا يطيق أن يعيش منعزلا عن الاخرين ، فان هذه الحقيقة تمتد الى التنظيمات • فالعامل أو الموظف لا يقتصر علاقاته مع الاخرين على امور العمل الرسمية فقط ولكنه يود أن يكون عضوا فى جماعة ، يحس بالانتماء اليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها •

المنظمة كنظام للمدخلات والمخرجات :

كما مر بنا فى تعريف المنظمة بأنها نظام يضم افرادا يعملون ويتعاملون سويا باسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق اهداف معروفة ومشتركة • وهذا التعريف يعنى أن المنظمة تمارس نشاطها فى المجتمع الذى يعيش فيه هؤلاء الافراد ، بمعنى آخر أن المنظمة لا تمارس نشاطها فى فراغ ، بل أنها تعمل فى بيئة المجتمع فتؤثر على هذا المجتمع وتتأثر به • وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح ، أى أن المنظمة نظام مفتوح على المجتمع الذى يحيط بها • فالتأثير يكون متبادلا بينهما •

ويعرف نظام المنظمة كمدخلات ومخرجات بأنه نموذج الانظمة أو النظام المفتوح لأنه يشتمل على عوامل المدخلات INPUT وعوامل المخرجات OUTPUT

عوامل المدخلات : INPUT

هى الافراد ، الآلات والادوات ، المواد الخام ، المعلومات ، والمصادر وغير ذلك

من الاشياء التى تتكون منها المنظمة • وهذه المدخلات حسب مفهوم المنظمة تمثل بداية فعاليات المنظمة حيث أن هذه المدخلات يتم نقلها بواسطة العملية الادارية الى مخرجات وانجازات تحقق اهداف المنظمة • وهذا النقل يتم بواسطة التنسيق ، والرقابة والصيانة • وهذه المدخلات تتكون أيضا من مصادر داخلية ومصادر خارجية ومصادر خارجية والمصادر الداخلية مثل ادوات الانتاج المستخدمة ، رؤوس الاموال والادوات الفنية والتكنولوجيا ، المستعملة ، معلومات ومهارات المدراء وغير ذلك • أما العوامل الخارجية فتتمثل فى الضغوط البيئية للمنظمة ومصادرها تتمثل فى الزبائن والمراجعين ، والمشرعين ، والمساهمين ، وغيرهم من ذوى العلاقة بالمنظمة •

عمليات النقل :

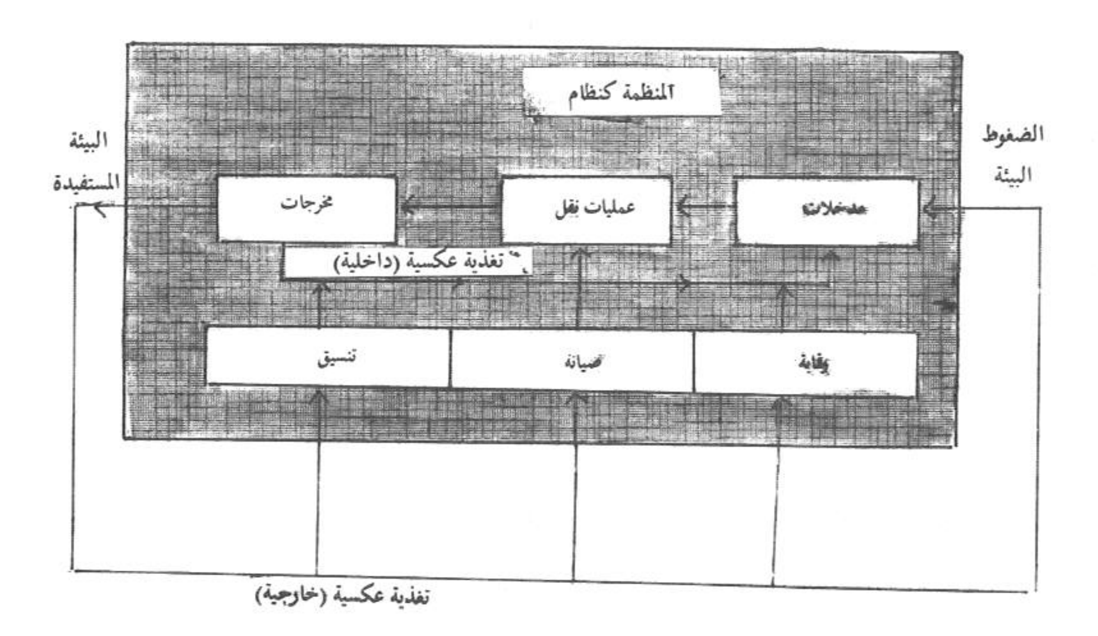
هذا وتتم عملية نقل هذه المدخلات الى مخرجات وخدمات للمنظمة بواسطة العمليات الفنية التى تتم داخل المنظمة والتى تتمثل فى المهارات الانسانية والاحكام والتقديرات وكذلك تتمثل باستخدام التكنولوجيا والادوات الاخرى • ان مهام المدراء تتمثل بشكل واضح وجلى بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات مفيدة • لذلك تأتى أهمية القرارات المتخذة من قبل المدراء ، ولا شك أن هذه العمليات لا تقف عند حد المدراء والتكنولوجيا واتخاذ القرارات بل تتعداها الى عمليات اخرى كالمواقف والاتجاهات ، وظروف المنظمة المادية والبيئية ، ومكانتها والاساليب والطرق المستخدمة وغير ذلك •

عوامل المخرجات : OUTPUT

تتمثل مخرجات المنظمة بالخدمات الانتاجية التى تقوم بها كالارباح والعوائد والافكار والنتائج الاخرى والتى تسعى المنظمة الى تحقيقها •

وتأتى المخرجات كما أسلفنا كنتيجة للمدخلات عن طريق استخدام العمليات المتعددة (انظر شكل ـ ١٤) •

شكل (٢٤) نموذج الانظمة الاساسية (مدخلات ــ مخرجات)



المصدر : نقلا عن سيزلاجى وزملاؤه ، ١٩٧٩م ، ص ٣٢١

الابعاد الاساسية للمنظمة

يجدر بنا ونحن نبحث موضوع المنظمة أن نلقى بعض الضوء على أبعاد المنظمة البيئية الاساسية والتى تساهم مساهمة فعالة فى تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات واهداف للعاملين • وهذه الابعاد تتمثل فى عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمنظمة والتى يتم بتفاعلها تحقيق الافراد لأهداف منظمتهم على الوجه المطلوب ، شكل (١٥) •

أ – البيئة الداخلية للمنظمة :

البيئة الداخلية للمنظمة هى تفاعل البيئة الخارجية ، اهداف المنظمة ، الجوانب الفنية (التكنولوجيا) والهيكل التنظيمى للمنظمة •

وهذه البيئة تحتوى على ما يلى : مناخ المنظمة ، الافراد والجماعات فى المنظمة •

١ – مناخ المنظمة : ORGANIZATION CLIMATE

يقصد بالمناخ التنظيمى – كما يعرفه سيزلاجى وزملاؤه (١٩٧٩) بأنه (المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة فى التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة ، ص ٣٤٤) •

كما يرى الباحثون أن هذا المناخ التنظيمى يحتوى على عدة جوانب هى هيكل المنظمة ، مسئولية الافراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة فى المنظمة ، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها ، التسامح والصراع فى المنظمة •

كما يرى اخرون أن مناخ المنظمة وطقسها يشتمل عناصر اخرى وهى : تأييد المدراء ومساندتهم ، التنظيم الهيكلى للمدراء ، الاهتمام بالموظفين

الجدد ، الصراع الداخلى للمنظمة ، استقلال وحرية المنظمة ، الرضا العام للمنظمة .

٢ ـ **الافراد داخل المنظمة :**

ان الافراد هم جوهر المنظمة . وادوارهم بالمنظمة لا تنفصل عن ادوارهم فى المجتمع ككل . لذلك فسلوكهم اينما حلوا ورحلوا هو انعكاس لشخصياتهم وما تحتويه هذه الشخصيات من قدرات ، دوافع ، ومواقف ، واتجاهات ... الخ . والافراد فى المنظمة أو فى المنظمات لا يعملون كل لوحده بل يعملون مع بعضهم الاخر كجماعات عمل تسعى لتحقيق الاهداف ، يؤثر بعضهم على بعض . ويتأثر بعضهم ببعض . كما أن سلوكهم الوظيفى هو انعكاس للبيئة التى يعيشون بها ويأتى وفقا للانظمة والاجراءات المفروضة .

كما أن تفاعل الافراد داخل المنظمة محدود بعوامل تفرضها شخصياتهم ، وعوامل تفرضها المنظمة ونظامها المتبع على هؤلاء الافراد وكذلك الاهداف المرسومة لهذه المنظمة والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الاهداف .

٣ ـ **الجماعات داخل المنظمة :**

يعنى بالجماعات داخل المنظمة هو مجموعة من الافراد تتعامل وتتفاعل وتشارك فى تبادل بعض القيم ، والمعتقدات والانماط السلوكية داخل المنظمة سواء كانت هذه الجماعة رسمية أو غير رسمية . (راجع اقسام المنظمة من حيث تفاعلها السلوكى) .

ب ـ **البيئة الخارجية للمنظمة :**

تضم البيئة الخارجية للمنظمة عدة عوامل وهى :

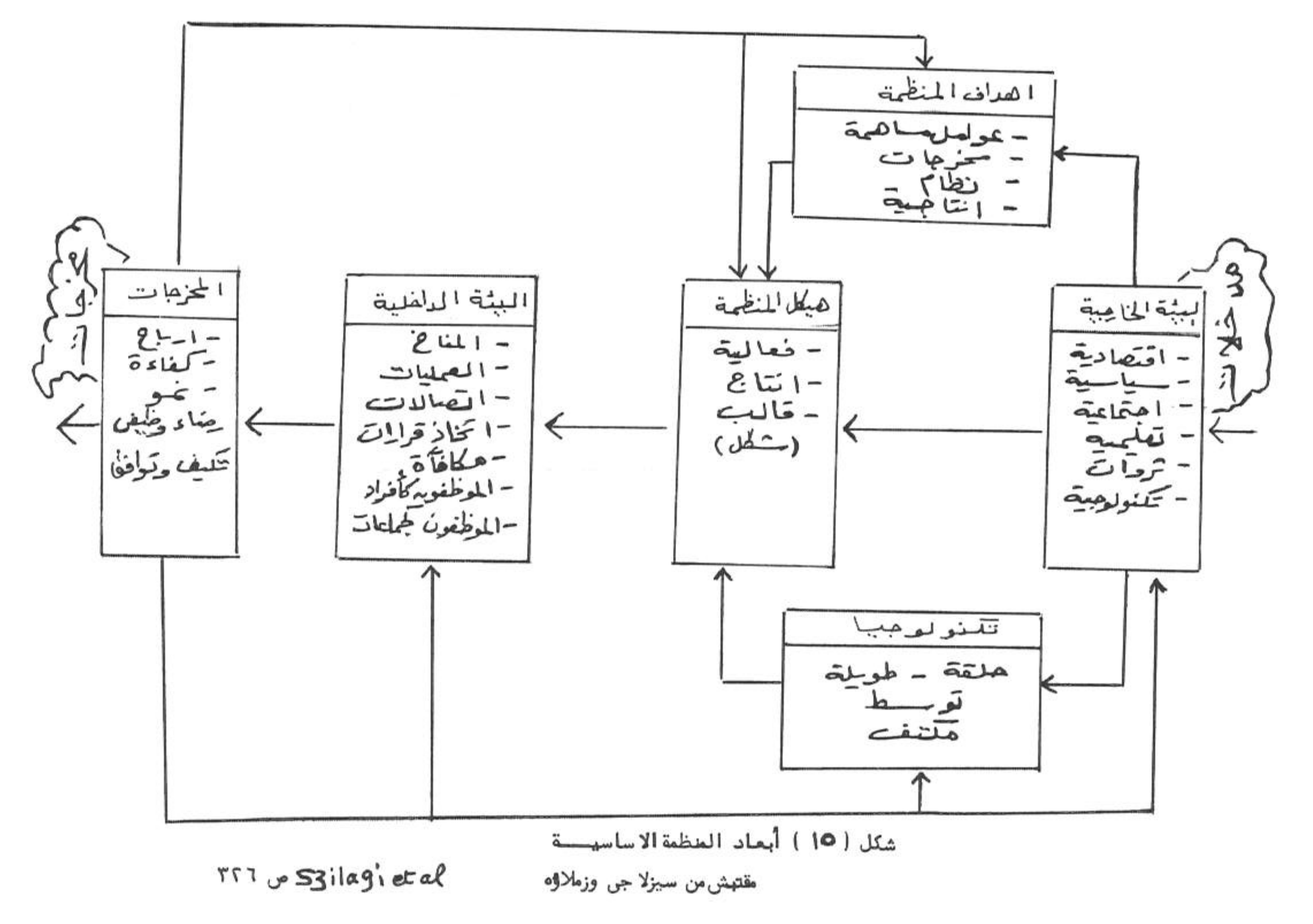
١ ـ العوامل السياسية : ويعنى المناخ السياسى العام فى المجتمع وما يتمتع به من مواقف واتجاهات تجاه الانتاج والخدمات •

٢ ـ العوامل الاقتصادية : الحالة الاقتصادية فى المجتمع ، العلاقات ما بين البائع والمستهلك ، والمنتفعين الاخرين •

٣ ـ المصادر والثروات : سواء منها ثروات طبيعية أو مصنعة تواجه المنظمة وتؤثر عليها سلبا وايجابا •

٤ ـ العوامل الاجتماعية : العوامل الاجتماعية عامة كالعادات والتقاليد والاعراف والتغييرات الحضارية فى المجتمع •

٥ ـ العوامل التكنولوجية : مدى ما يتمتع به البلد من عوامل تكنولوجية وقدرته على استخدامها كالوسائل والادوات والاجهزة وغير ذلك •



شكل (١٥) أبعاد المنظمة الاساسية

مقتبس من سيزلا جي وزملاؤه Szilagi et al ص ٣٢٦

المنظمة كنظام شامل وضروري

نظرا لوجود المنظمة فى المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به ، وحيث أن المنظمة تشتمل على بيئة داخلية وبيئة خارجية تتفاعل فيما بعض، لذلك ينظر للمنظمة كنظام شامل وضرورى تشتمل فى سلوكياتها على هذه العوامل :

١ ـ التنظيم •

٢ ـ الفرد والجماعة •

٣ ـ العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) •

وكل عامل من هذه العوامل المذكورة يلعب دورا أساسيا فى كيفية سلوك وتعامل الموظفين فى مواقف مختلفة • وبالرغم من أن هذه العوامل التنظيمية هى السائدة على العوامل الاخرى ، الا أن العامل الانسانى هو أهم هذه العوامل • ومهما يكن من أمر العوامل الاكثر أهمية فى المنظمة الا أنه يجب ادراك أهمية المنظمة بشكل شامل ومتكامل فى مجتمع اليوم •

ديناميكية المنظمة :

تتمثل ديناميكية المنظمة وانظمتها مع العاملين بها كأفراد وجماعات ومع البيئة الداخلية والخارجية فى توحيد هذه العوامل وتفاعلها بشكل جماعى كنظام اجتماعى متوحد ومتكامل لتحقيق اهدافها واهداف العاملين بها •

هذا ويمكن توضيح هذا التفاعل بين الفرد والمنظمة فى النظر الى عناصر المنظمة كوحدات مترابطة ومتكاملة يخدم بعضها بعض وهذه العناصر هى :

١ ـ التنظيمات وتفاعلها مع البيئة الخارجية •

٢ ـ توجيه الاهداف للمنظمة •

٣ ـ تحويل المدخلات عبر التكنولوجيا ومهارات المدراء •

٤ ـ تشكيل هيكل المنظمة لتحقيق الاهداف •

٥ ـ خلق بيئة داخلية للمنظمة •

٦ ـ الموظفون كأفراد •

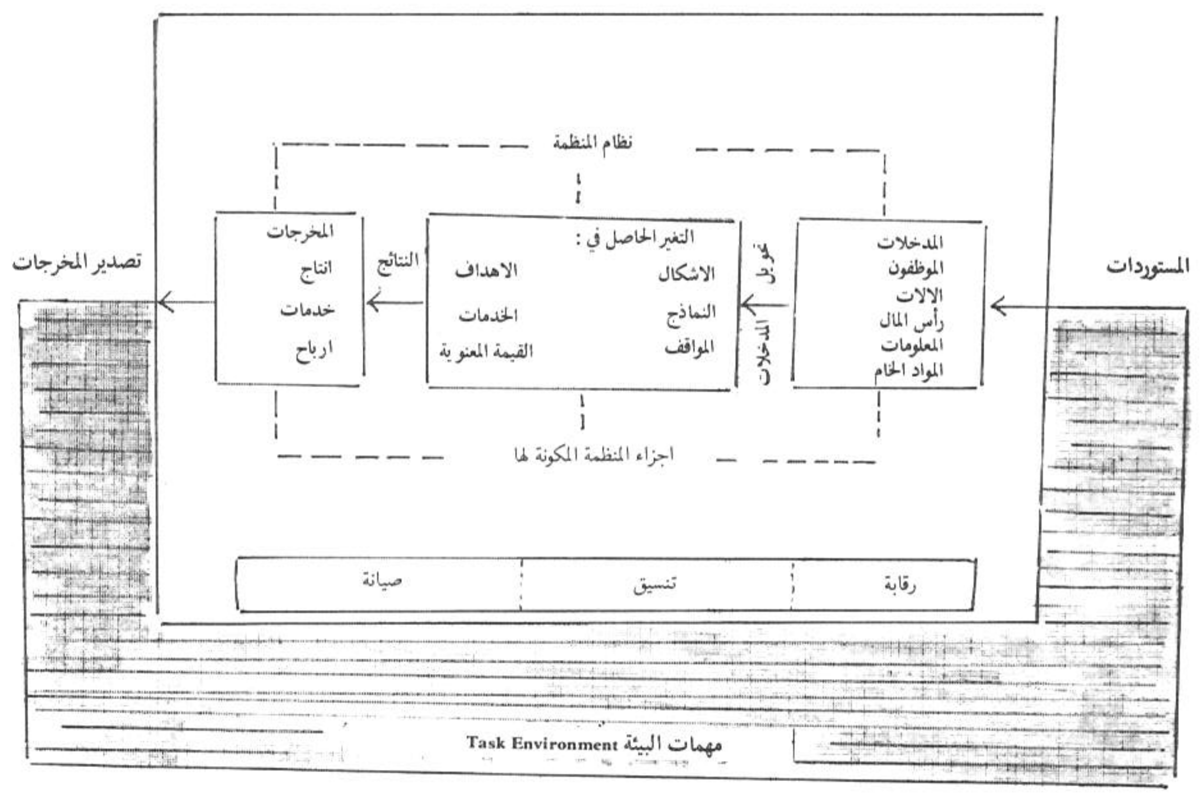
٧ ـ الموظفون كجماعات •

هذا ويوضح الشكل (١٦) كيفية المنظمة كنظام ضرورى ومتكامل • فالمنظمة لا يمكن أن تكون نظاما اجتماعيا بدون موظفين ، ولا يمكن للموظفين أن يعيشوا بقناعة ورضا وظيفى دون وجود أهداف • كما أن المنظمة الاجتماعية بدون تنظيم بنائى لا تساعد على خلق الروح المعنوية العالية بين الموظفين كأفراد وجماعات يسعون الى تحقيق أهداف بل هدف محدود لخدمتهم وخدمة المجتمع الذى يعيشون فيه •

<u>الخلاصة :</u>

وهكذا يتضح أن المنظمة عندما تتضح اهدافها وتعمل على تحقيق هذه الاهداف عن طريق العملية الادارية الناجحة والتى تتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال المدراء ذوى القدرة والفعالية فى التخطيط والتنظيم والقيادة السليمة واتخاذ القرارات الرشيدة من خلال التزود بالمعلومات اللازمة والارشاد والرقابة والاحاطة بمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، واستخدام الادوات الفنية (التكنولوجيا) المفيدة يستطيع أن تصل الى أهدافها بسلام وتكون قادرة على التطوير والتغيير وفق بيئة ومجتمع متطور ومتغير للوصول الى الاهداف المشتركة •

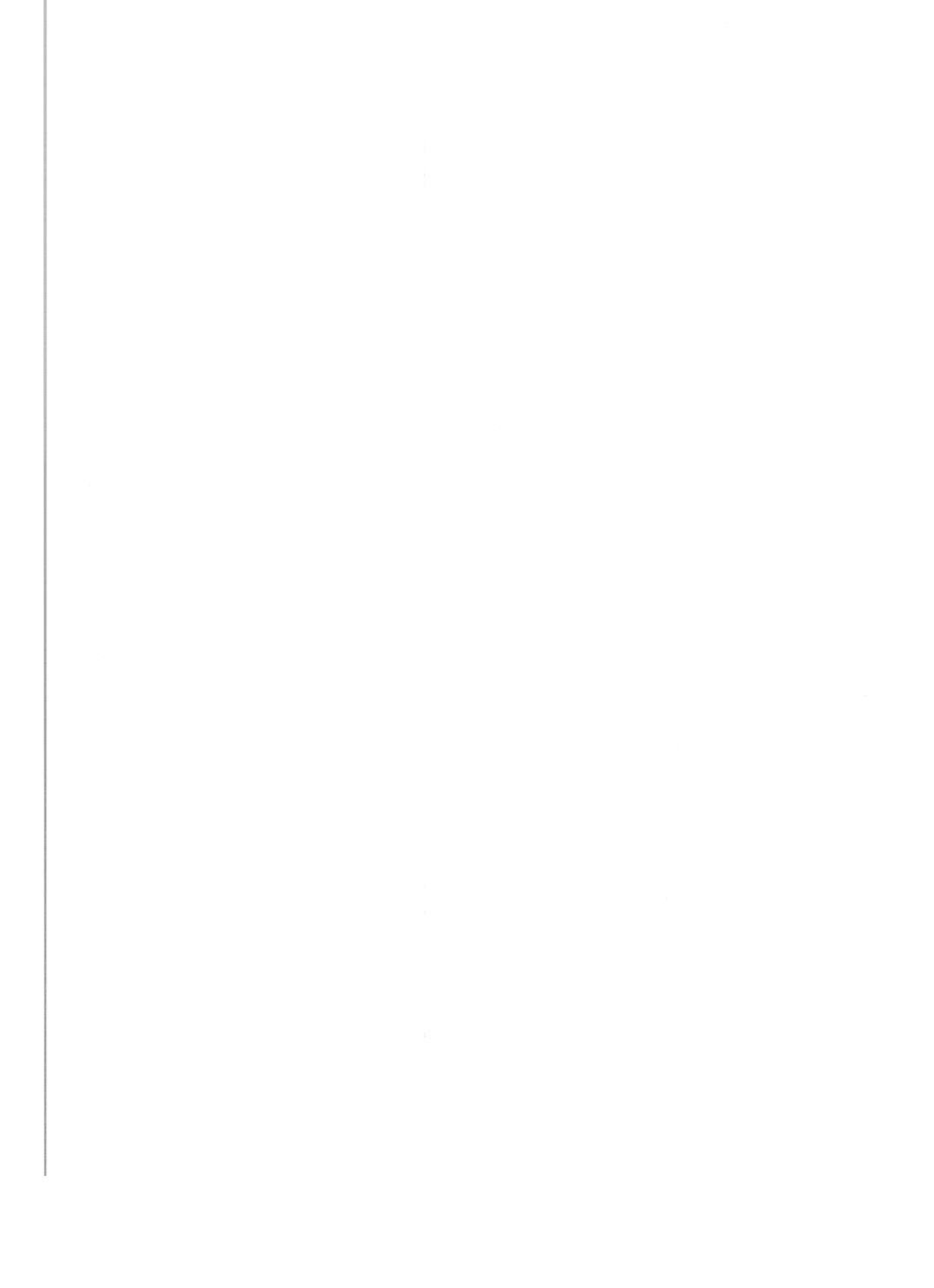
المنظمة كنظام ضرورى



شكل(١٦) المنظمة كنظام ضرورى

مقتبس عن سيزلا جى وزملاؤه ، ١٩٧٩، ص ٣٤٩

- ٧١ -



الدوافـــــــــــــع MOTIVATION

الفصل الرابـــــــع

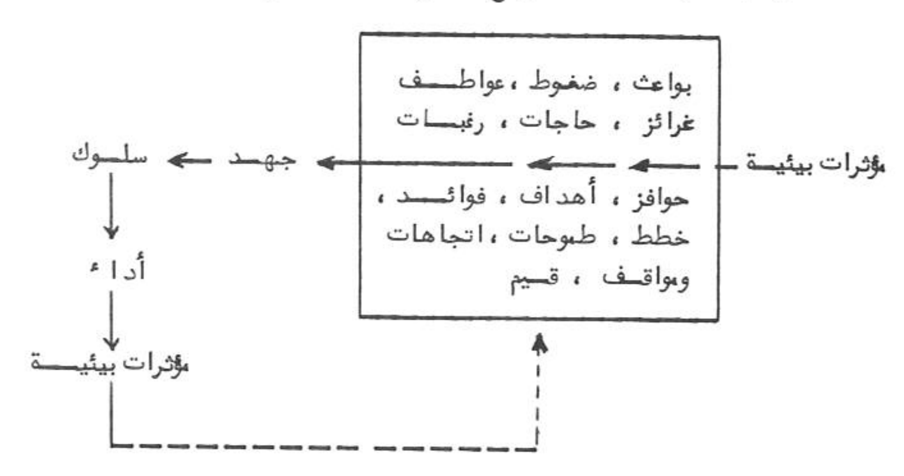
الدوافع Motivation

ان موضوع الدوافع من أهم الموضوعات التى ركزت عليها الدراسات فى علم النفس والعلوم الانسانية الأخرى كعلم الاجتماع وعلم الحياة والسلالات وذلك لأهمية هذا الموضوع وحيويته بالنسبة للانسان •

هذا وتقترن دراسة الدوافع فى علم النفس بدراسة سلوك الانسان بصفة الدافع أحد خصائصه ومميزاته • كما أن موضوع الدوافع له علاقة وطيدة بدراسة التعلم والادراك الحسى لدى الانسان وكذلك شخصية الانسان •

فالدوافع تعرف بأنها قوى أو طاقات نفسية داخلية توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف أو المؤثرات البيئية المحيطة به. كما فى شكل (١٧) (سيزلاجى ١٩٧٩ ص ٤٨) •

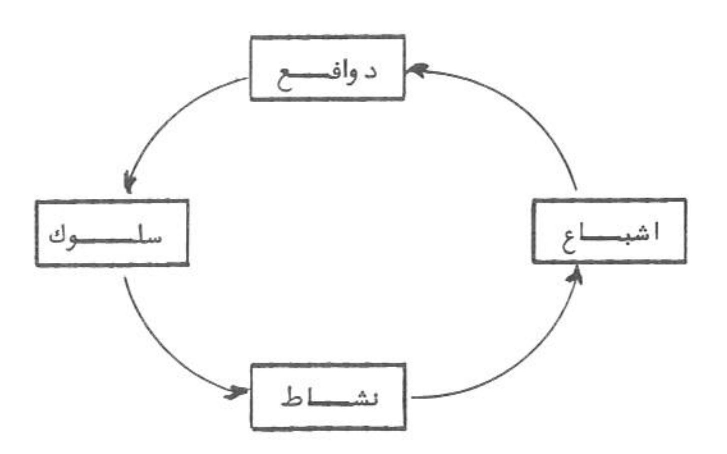
شكل (١٧) محددات الدوافع للسلوك الانسانى



والدوافع (Motives) هى عبارة عن حاجات (Needs) يسعى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب بمعنى آخر أن الدوافع هى قوى أو طاقات نفسية داخلية تنبع من الفرد وتدفعه الى السلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة •

هذا ويقوم الانسان - عادة - بالتعبير عن السلوك بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذى يؤدى الى اشباع هذه الحاجات أو الرغبات أو الأهداف (منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٥٦) كما فى شكل (١٨) :

شكل (١٨) اشباع حاجات ورغبات الانسان



حيث يظهر الشكل السابق أن الدوافع هى الأسباب الحقيقية للسلوك وهى القوى المحركة للأنشطة وبها يتحدد مسار هذا السلوك وتلك الأنشطة • كذلك يوضح الشكل أن الرغبة أو الحاجة تمثل الغاية أو الهدف الذى يسعى الانسان الى تحقيقه بالدرجة أو المستوى الذى يراه كافيا لاشباع نفسه منها • وهنا يبدو أن الرغبة لاشباع حاجة أو تحقيق غاية هى القوة المحركة لدوافع الانسان لتخطيط سلوكه كما يقول الدكتور منصور أحمد منصور ومن ثم تحديد نوع نشاطه الذى بواسطته يتم اشباع الحاجة أو تحقيق الغاية • وحاجات الانسان ورغباته والتى تمثل دوافعه قد تكون حاجات مادية (فيزيولوجية) كالحاجة الى

الطعام أو قد تكون حاجات نفسية كالرغبات والطموحات والنمو النفسى • وهذا ما سنتحدث عنه بشكل موسع عند ما نتطرق الى بعض نظريات الد وافع كنظريتى مازلو ، وهرزبرج وغيرهما •

واذا كان السلوك الانسانى ـ كما د رسنا ـ يمتاز بأنه (مسبب وهادف ومدفوع) اذن فالسلوك ما هو الا نتيجة لتفاعل السبب (Cause) والدافع (Motive) والهدف (Goal) لذلك فان تفسير السلوك الانسان والتنبؤ به يحتاج الى تحديد أسبابه والد وافع الموجهة له • وكذلك الأهداف التى يسعى الانسان الى تحقيقها من وراء هذا السلوك •

<u>عملية الدوافع</u> :

تنظر الد راسات المعاصرة الى موضوع الد وافع على أنه عملية أساسية وعامة (ستير وبورتر ١٩٧٩ ص ٦ ، ٧) تشتمل على ما يلى :

١ ـ حاجات أو توقعات • Needs or Expectations

٢ ـ سلوك • Behavior

٣ ـ أهداف وأشكال من التغذية العكسية (المرتدة) • Feedback

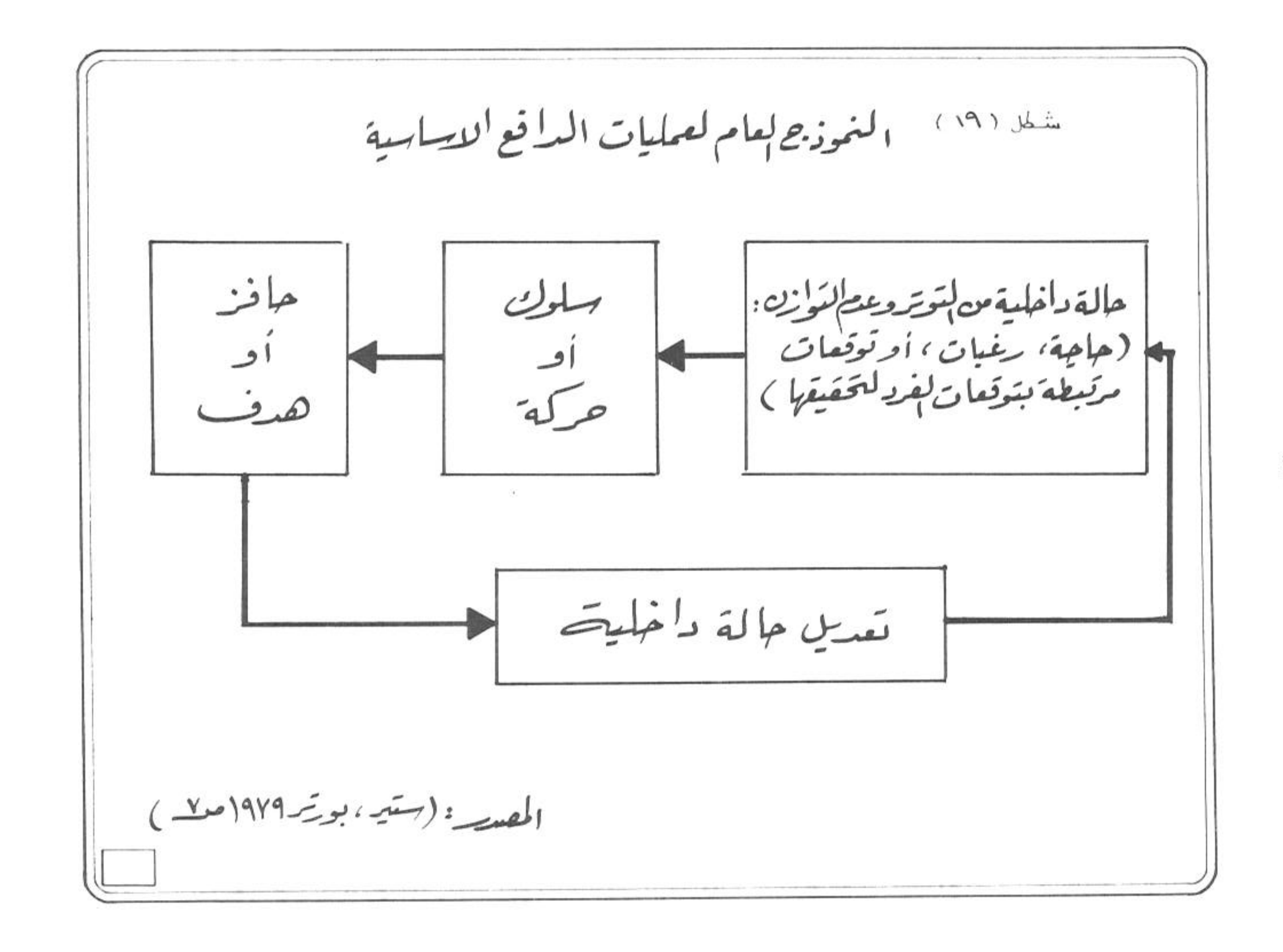
حيث أن هذا التفاعل بين هذه الأبعاد يوضح مدى ترابط عملية الدوافع وتشابكها مع بعض • فشكل (١٩) يوضح ما يلى :

١ ـ ظهور والحاح الحاجات والرغبات والتوقعات الانسانية يخلق عند الانسان مؤشر وعدم توازن ويبدأ الانسان فى السعى الى تحقيق هذا التوازن •

٢ ـ هذا الالحاح لهذه الحاجات والرغبات يرتبط مع توقعات الانسان واعتقاداته بأن قيامه بعمل أو حركة يسلكها سيقوده فيما بعد الى خفض هذا التوتر أو اعادة التوازن النفسى اليه •

وهذا يعنى أن الفرد بهذه العملية السلوكية يوائم ما بين أسباب الدوافع وأهدافها المرسومة لها ••• وتستمر عملية الدوافع وفقا لوجود المؤثرات البيئية المحيطة بالفرد سواء كان هذا فى البيئة العامة أو فى بيئة العمل الخاصة •

شكل (١٩) النموذج العام لعمليات الدافع الاساسية



المصدر: (ستير، بورتر ١٩٧٩ ص ٧)

الحوافز

أما الحوافز فهى الامكانيات المتاحة فى البيئة المحيطة بالانسان والتى يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع الانسان نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل أو الأسلوب الذى يشبع حاجاته أو يحقق له أهدافه ورغباته أو توقعاته .

ان عمليتى الدوافع (Motives) والحوافز (Incentives) عملية متشابكة ومترابطة بل وطيدة الصلة ويصعب التفريق فيما بينهما بالنسبة للانسان وهى دائما تدور فى عملية سلوكية متسعة ودائرية .

الدوافع الى العمل : Motivation to Work

لقد اهتمت الادارة الحديثة فى عملية الدوافع وأولتها أهمية خاصة وذلك لأهميتها بالنسبة للموظفين والعاملين فى المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها وذلك لأن الدوافع هى القوى والطاقات المحركة والفعالة لهؤلاء الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومختلف أعمارهم وجنسهم ونوعية أعمالهم ودخلهم المادى .

هذا وقد استفادت الادارة المعاصرة ممثلة بمختصيها فى مجال علم النفس الادارى والصناعى ، والسلوك التنظيمى بالأبحاث التى قام بها علماء النفس والاجتماع فى السنوات الأخيرة وخصوصا أبحاث المدرسة السلوكية (Behavioral Psychology) ومدرسة علم نفس الحياة (Human Psychology) أمثال واطسن (Watson) وسكنر (Skinner) وغيرهم من المدرسة السلوكية ، وأمثال ابراهام مازلو (Maslow) وروجرز (Rogers) وغيرهم من مدرسة علم نفس الحياة .

ففى ميدان الدوافع عكس الكثير من المختصين بدراسة السلوك التنظيمى والادارة نماذج الدوافع ونظرياتها على الميدان الادارى واستفادوا من تجارب أبحاث السلوكيين وعلم نفس الحياة فى دافعية الموظفين والعاملين الى أعمالهم وهذا بدوره انعكس على انتاجية هؤلاء

الموظفين ورضاهم الوظيفـى ٠

نموذج الدافع الأساسى فى العمل الوظيفـى :*

يود سيزلاجى وزملائه (١٩٨٠ ص ١٠٠ ، ١٠١) انه ممكن الاستفادة من نظريـات وتعريفات علم النفس عن الدوافع فى الوصول الى نموذج أساسى وفقا للنموذج الأساسـى والرئيسى للسلوك (المثير ــ والاستجابة) والحاح الحاجات ، وتوقع اشباعها) وهذا النمـوذج يمكن تبسيطه وتوضيحه لكى ينعكس على بيئة العمل الادارى وذلك لوجود الأفراد فى المنظمات لديهم حاجات ورغبات ويتوقعون ويسعون الى اشباع هذه الحاجات والرغبات وفقا للظـروف البيئية والامكانيات المتاحة من قبل البيئـة ٠

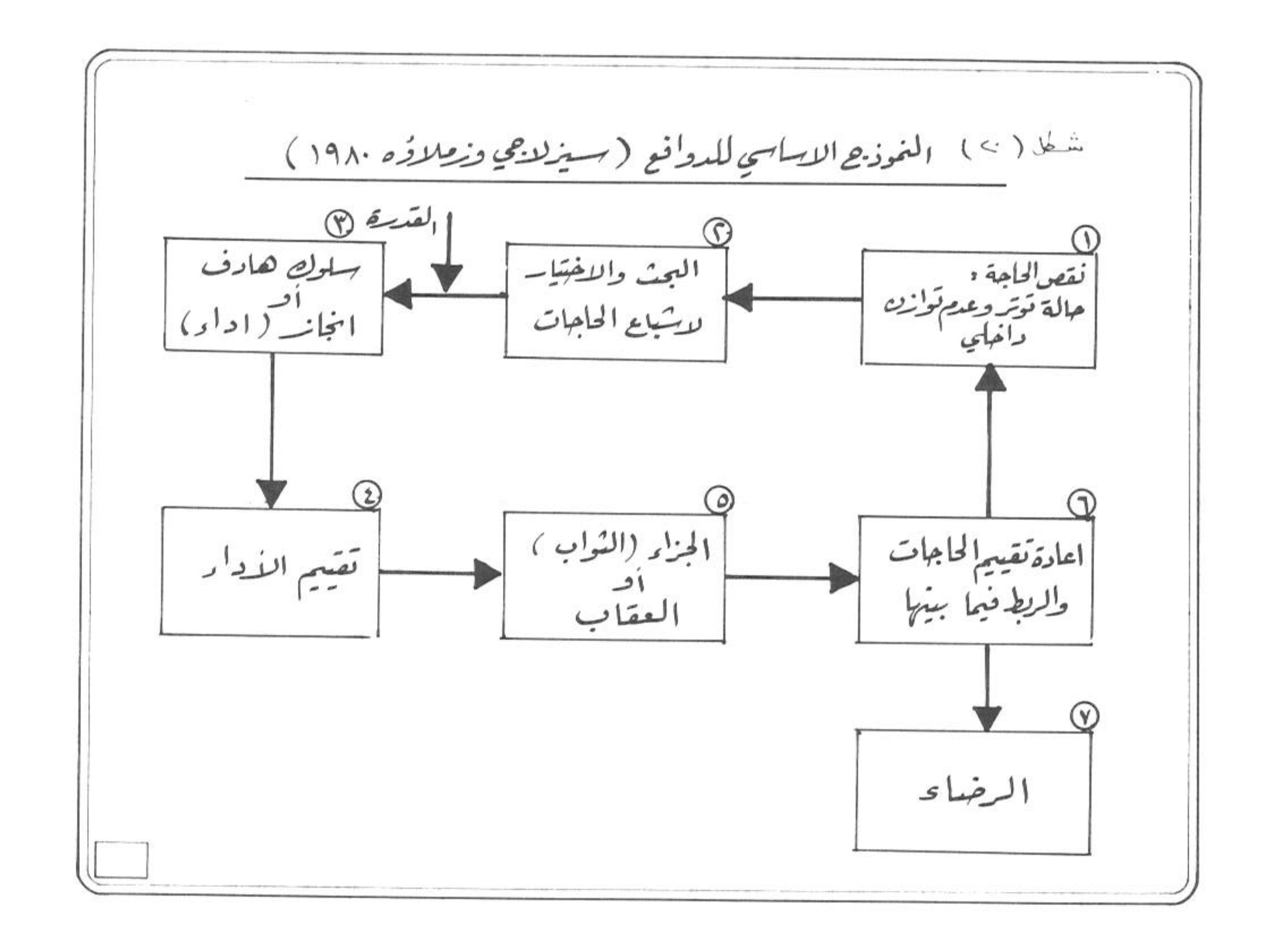
فيعتقد سيزلاجى وزملاؤه أن الدوافع يمكن أن ينظر لها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل الى عملية الاشباع والرضاء ٠

وتبدأ مراحل الدوافع كما فى شكل (٢٠) بظهور الحاجات والرغبات ودرجـة الحاحها الداخلى وعدم التوازن عند الفرد ،ثم تأتى مرحلة البحث والاختيار لاشباع هـذه الحاجات ،ثم مرحلة الهدف والسلوك ،والانجاز (الأداء) المستخدم ثم مرحلة مراجعة وتقييم والربط بين هذه الحاجات ثم مرحلة الجزاء والعقاب ، ثم تليها مرحلة تقييم الأداء وأخيرا تأتى مرحلة الرضاء ٠ وهذه العمليات أو المراحل للدوافع تتم بطريقة منظمة ومتناسقة حتى تحقـق حاجات الانسان والمنظمة للوصول الى أهدافهم المشتركة ٠

---

* لمزيد من المعلومات عن الدوافع الى العمل راجع كتاب :

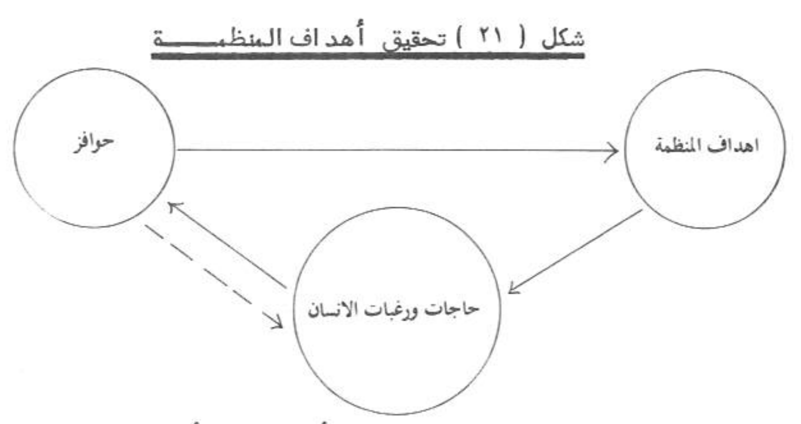
1- Richard Steers & L. Porter (Motivation and Work Behavior), 1979.
2- A. Szilagyi et all (Organizational Behavior and Performance) , 1980.



شكل (٧) النموذج الأساسي للدوافع (سيزلاجي وزملاؤه ١٩٨٠)

هذا وتجدر الاشارة هنا الى أن اشباع حاجات الانسان العامل أو تحقيق رغباته في المنظمات العاملة يقتضى أن يحدد مسارها بحيث تؤدى الى تحقيق أهداف المنظمة ••• وهذا يتطلب ايجاد واقامة صلة أخرى وثيقة بين أهداف المنظمة والعاملين بها وهذا يعنى ـ كما يقول د • منصور أحمد منصور ـ أن تكون الحوافز المتاحة كافية لخلق الظروف المناسبة ولاقتناع الانسان بأن تحقيق أهداف المنظمة ضرورى لتحقيق أهداف الجماعة فى المنظمة (ص ٢٥٧) كما فى شكل (٢١) •

شكل (٢١) تحقيق أهداف المنظمة



حيث يوضح الشكل ـ كما يقول ـ منصور أحمد منصور أن اشباع حاجان الانسان العامل وتحقيق رغباته مرهون بتحقيق أهداف المنظمة ، ومرتبط بها ويعنى ذلك أن تحقيق هذه الأهداف شرط لازم لامكان اشباع حاجات الانسان ورغباته •

نظريات الدوافع

كان مفهوم الرجل الاقتصادى (The Economic Man Concept) مسيطرا لمدة طويلة والذى يرى أن الأشياء المادية هى الأشياء الأساسية • وهذه النظرة جاءت كافراز لحركة الادارة العلمية (The Scientific Management Movement) والتى وضع مفهومها فردرك تيلر (F. Tayler) ١٨٨٥، ١٩١٩ فى الولايات المتحدة الأمريكية •

ثم تلا ذلك الجهود التى قام بها التون مايو (Elton Mayo et all) وزملاؤه فى عام ١٩٢٤ ، ١٩٢٧ وذلك فى تجاربهم المستمرة فى مصانع هوثرن فى مدينة شيكاغو فى الولايات المتحدة لدراسة أسباب نقص الانتاجية وعلاقة الانتاجية بظروف العمل المادية كالأجور ، والاضاءة وأيام العمل الخ •• والتى أثبتت تلك البحوث عدم وجود علاقة بين كل منها • وهذه النتيجة فتحت المجال للتوصل الى معرفة أسباب أخرى كعوامل محركة ودافعة للعاملين فى هذه المصانع وهى الرغبة فى تكوين العلاقات غير الرسمية والانتماء الى المنظمات وهذا ما أطلق عليه فيما بعد حركة العلاقات الانسانية (Human Relation) وظهور ما يسمى بمفهوم " الرجل الاجتماعى " (The Social Man Concept) وهذا طبعا يتناقض مع مفهوم الرجل الاقتصادى كما مر بنا •

وبعد ظهور مدرسة العلاقات الانسانية تعددت الدراسات والبحوث فى ميدان الدوافع • وبدأت تأخذ طابع النظريات والنماذج كما تعددت دراسات مواقف العاملين واتجاهاتهم نحو أعمالهم الوظيفية • كما أنه ظهر الاهتمام بدراسة الحاجات الانسانية ومحتوى العمل الوظيفى وبيئاته المختلفة • كما اهتم الباحثون بدراسات رضاء الموظفين واستيائهم وعلاقة ذلك الرضاء بالانتاجية ، والأداء وطئ القيد والنقل ودافعية الموظفين الى أعمالهم •

نظرية التدرج الهرمى للحاجات الانسانية (مازلو) (١٩٤٣) :

The Need Hierarchy Theory of Motivation (Maslow) , 1943.

قدم ابراهام مازلو (Maslow) عام ١٩٤٣ ، ١٩٥٤ نظريته حول تدرج حاجات الانسان • وهذه النظرية تعتبر بحق من أهم نظريات الدوافع التى فتحت المجال أمام الدراسات النفسية والادارية فى حاجات الانسان •

يرى مازلو أن الانسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاحها فى مدرج هرمى • وهذه الحاجات هى : الحاجات المادية (الفيزيولوجية) ، الحاجات الى الأمن ، الحاجات الى الصداقة والعلاقات الاجتماعية الحاجة الى احترام النفس واحترام الآخرين ، والحاجات الى التحقيق الذاتى •

ويعتقد مازلو أن الانسان فى عمله مدفوع لكى ينجز ويؤدى عمله برغبته لاشباع حاجاته الداخلية •

ويفترض وجود بعض الأساسيات فى نظريته وهى :

١ ــ ان الحاجة التى تؤثر على السلوك هى الحاجة الغير مشبعة •

٢ ــ حاجات الانسان تتخذ فى اشباعها تدرجا هرميا يبدأ من الحاجات المادية (الفيزيولوجية) وينتهى بالحاجات الراقية (الحاجة الى التحقيق الذاتى) • وذلك حسب أهميتها ودرجة اشباعها •

٣ ــ تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما تبدأ الحاجة الأولى بالاشباع بدرجة مرضية فعندما تتشبع حاجات الانسان المادية الأساسية تبدأ الحاجة الى الأمن بالالحاح ••• وهكذا بالنسبة للحاجات الأخرى •

هذا وقد صنّف مازلو هذه الحاجات فى تدرجها الهرمى كما يلى :

١ ــ الحاجات الفيزيولوجية (المادية) :

وهى الحاجات الأساسية (Basic Needs) للانسان والتى تقوم بدور فعال فى دفع الانسان وتتمثل هذه الحاجات فى تلك الحاجات ذات العلاقة بتكون الانسان البيولوجى والفيزيولوجى كالماء ، والهواء والأكل والجنس • وتعمل

هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدى وصيانة الانسان للبقاء والمقاومة والاستمرارية فى حياته • وهى كما يعتقد مازلو أقوى دافع للانسان • فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم اشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى بالالحاح والظهور • ويرى مازلو أنه اذا كانت كل حاجات الانسان غير مشبعة • فأول حاجة تلح على الانسان هى الحاجات الفيزيولوجية أما الحاجات الأخرى فيتأتى الحاحها تباعا •

٢ ـ حاجات الأمن والضمان : The Safety Needs

وهى تتمثل فى توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل (الأمن ، الثبات ، الحماية ، الحرية من الخوف ، والحرية من القلق •• الخ) كما أن حاجات الأمن تعنى ـ فى رأى مازلو ـ الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافى والحماية الكافية للحاضر والمستقبل • وكذلك الرغبة فى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز ••• الخ •

٣ ـ حاجات الحب والصداقة : The Belongingness & Love Needs

يقول مازلو أنه عندما تتحقق حاجات الانسان الفيزيولوجية وحاجات الأمن وتتشبع بشكل عادل ومقبول تبدأ حاجات الحب والصداقة فى الظهور (مازلو ١٩٥٤ ص ٤٣) • ويقصد بحاجات الحب والصداقة الحاجات الاجتماعية عند الانسان والتى تظهر الحاجة الى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير ، وعدم اشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن فى قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه •

٤ ـ حاجات الاحترام : The Esteem Needs

وهى حاجات الانسان ورغبته لتكوين صورة ايجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس • ويرى مازلو أن هذه الحاجات ممكن تقسيمها الى فئتين أو نوعين الأول يتمثل فى الرغبة فى القوة ، والرغبة فى الانجاز وفى

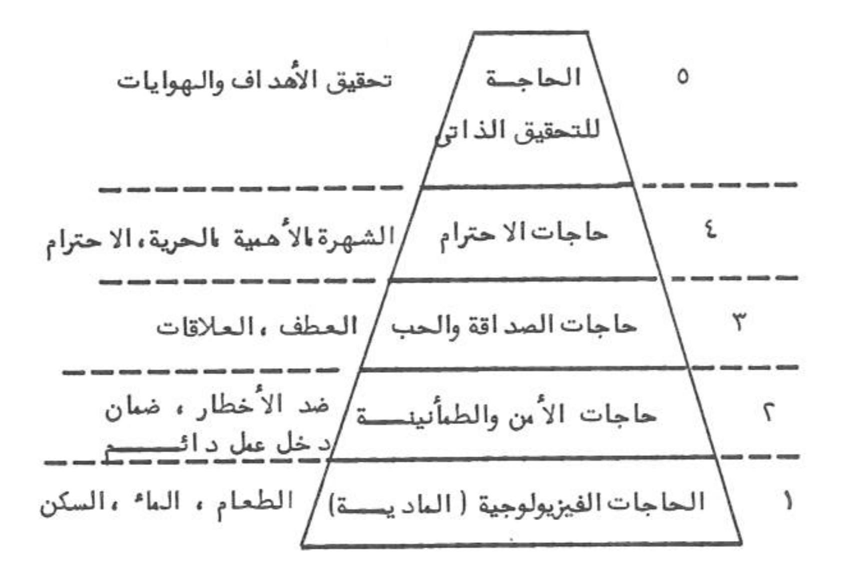
الاستقلال والحرية • والثانى يتمثل فى الرغبة فى السمعة وكسب احترام الغير ، والحالةالاجتماعية ، واعتراف الآخرين وكذلك التقدير • ويعتقد مازلو أن " اشباع حاجات الاحترام يقود الى الشعور بالثقة بالنفس ، والقوة ، والاحساس بالأهمية والضرورة فى هذا العالم " (ص ٤٥) •

٥ ـ <u>الحاجة للتحقيق الذاتى</u> : The Need for Self-actualization

تأتى الحاجة للتحقيق الذاتى بعد ما يتم اشباع الحاجات السابقة ، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد فى تحقيق ما يتلاءم مع قدراته أو كما يقول مازلو رغبة الانسان فى أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه • فالموسيقى يصنع الموسيقى ، والفنان التشكيلى يرسم اللوحات ، والشاعر يكتب الشعر •• الخ •

هذا ويرى مازلو أن الحاجات الانسانية مرتبطة ببعضها البعض ويمكن ترتيبها والنظر اليها فى شكل هرم متدرج حيث تمثل الحاجات الفيزيولوجية (المادية) قاعدة هذا الهرم والحاجة الى تحقيق الذات قمته ، كما فى شكل (٢٢) •

<u>شكل (٢٢) التدرج الهرمى للحاجات الانسانية (مازلو)</u>



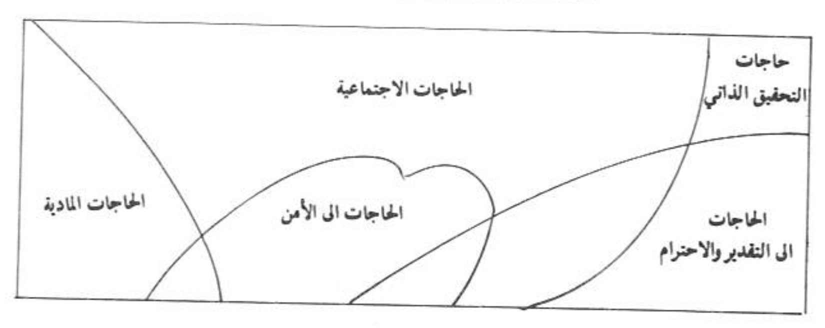
ووفقا لهذه النظرية للحاجات فان الحاجة الأكثر الحاحا تقود الفرد الى اشباعها ٠ وعند ما يتم اشباع حاجة من هذه الحاجات أو عند ما توشك على الاشباع الكلى تظهر الحاجة الأخرى وتلح فى الاشباع وهكذا فى بقية الحاجات ٠٠٠ وهكذا يتدرج الفرد فى اشباع حاجاته من مستوى الى مستوى آخر ٠ والحاجة المشبعة عند مازلو ليست دافعا ٠ انما الدافع هو الحاجة التى لا يتم اشباعها ٠٠٠ وهذا ما جعل الحاجة الى احترام النفس وحاجة التحقيق الذاتى لدى الموظفين والعاملين دوافعا مهمة تسعى الادارة الى تحقيقها دائما نظرا الى الحاحها المتزايد ٠٠ وهذا أيضا يوضح لنا مدى أهمية هذه الحاجات بالنسبة للادارة والمنظمات ٠

التداخل فى اشباع الحاجات :

ان اشباع الحاجات النفسية وفقا للهرم الذى اقترحه مازلو يدل على اشباع هذه الحاجات فى الظروف الطبيعية ، لكن يبدو للمتأمل لهذه الحاجات أنها متداخلة فى عملية اشباعها " فلانسان قد يسعى الى اشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات فى وقت واحد أو تحت ظروف معينة ،أو قد يحدث أن درجة الاشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل الى درجة معقولة ،ومع ذلك يسعى الانسان لاشباع حاجة من مستوى آخر " (د ٠ منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٦٨) ٠

كما أن مازلو " استخدم تعبير"الجماعية" لتأكيد التأثير المتداخل للحاجات فالحاجات تؤثر جميعها على سلوك الفرد كما أنها تؤثر على بعضها البعض وقد رفض مازلو أى تقسيمات منفصلة للحاجات (مجدى الدفراوى ١٩٨١ ص ١٥٥) كما فى شكل (٢٣) ٠

شكل (٢٣) النظام الجماعى للحاجات



بعض النواحي التفسيرية لنظرية الحاجات لمازلو :

لا شك أن نظرية (مازلو) تعتبر من النماذج الرائدة فى مجال دراسة طبيعة الانسان وسلوكه وحاجاته ورغباته ولكن قبل تطبيقها على الواقع الادارى يجب مراعاة بعض النواحى التفسيرية لنظرية مازلو (د • منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٧٩) وهى :

١ – ان تسلسل الحاجات الانسانية واشباعها لا يعنى اتفاقها مع الواقع فى جميع الظروف والأحوال ، بل قد ترد استثناءات على تسلسلها ، ونرى مثالا تاريخيا على ذلك ، من حياة الزعيم الهندى (المهاتما غاندى) فقد ضحى هذا الزعيم بحاجته المادية أو الضرورية (الطعام) وحاجته الى الطمأنينة بهدف احراز النصر لوطنه والتخلص من الاستعمار الانجليزى بالرغم من عدم اشباع المستويين الأول والثانى من التسلسل الطبيعى لاشباع الحاجات تطبيقا للنموذج الذى قدمه مازلو •

٢ – قد يميل الفرد الى مستوى معين من اشباع الحاجة (الاشباع الجزئى مثلا) ثم ينتقل سعيه لاشباع حاجة أخرى أعلى منها أهمية • الا أن الواقع يشير الى أن اشباع الحاجات المادية والشعور بالطمأنينة والأمان غالبا ما تمثل أكبر نسبة اشباع لدى الانسان ، بمعنى أنه يسعى الى اشباعها بدرجة أو بنسبة كافية •

٣ – ان حاجات الأفراد ورغباتهم تختلف من شخص الى آخر ، ومن آن الى آخر ومن مكان الى مكان تبعا لمتغيرات عديدة ، تعود الى عوامل انسانية ، أو اجتماعية ، أو نفسية أو اقتصادية أو سياسية أو بيئية •

ويضيف الدكتور (منصور أحمد منصور) هذه هى أهم الاعتبارات العمالية التى أشار مازلو فى نظريته ، والتى يتعين على الباحثين والاداريين أخذها فى الاعتبار عند محاولة اقامة نظام للحوافز والدوافع فى المنظمة فقد يكون من الضرورى عند تطبيق نظام معين من الحوافز أن يكون الفرد راغبا فيها راضيا عنها مختارا لنوعها على قدر الامكان ، وأن يكون هناك ضمان للاستمرار فى منحها ، واستبدالها بغيرها فيما بعد أكثر سخاء ، وأكثر أثرا فى وجهة نظر الفرد ، وهذا لا يتأتى الا بالاهتمام الادارة باجراء الأبحاث من حين لآخر لاستطلاع رأى العاملين ضمانا لتطبيق الحوافز بما يتلاءم مع رغباتهم وأهدافهم توصلا الى تحقيق الأداء الأمثل فى العمل (ص ٢٨٠) •

النقد الموجه لنظرية التدرج الهرمى للحاجات (مازلو) :

بالرغم من الشهرة التى لاقتها نظرية مازلو الا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية • فيرى د • حنفى سليمان (١٩٧٨) ما يلى :

١ ــ لم تخرج نظرية مازلو عن كونها تقسيم منمق ومنطقى للحاجات الأساسية للفرد الا أنها لم تعط اجابة شافية لجوهر عملية الدافعية ، فقد افترضت النظرية وجود علاقة بين الاشباع والدافعية ، ولكنها لم توضح كيف يمكن اشباع الحاجة ذاتها ، وفى اعتقادى أن مشكلة الاشباع وبالتالى العلاقة بين الاشباع من ناحية والحاجات الأساسية من ناحية أخرى هى المحور الأساسى لأى نظرية للدافعية ، وأن هذه النظرية لا يمكن أن تقوم على مجرد التعرف على الحاجات الأساسية وتقسيمها الى مجموعات •

٢ ــ يعنى التسلسل الهرمى للحاجات ضمنا أن الأفراد بغض النظر عن البيئات التى ينتمون اليها ، يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة • فهل تتشابه حاجات تحقيق الذات لفرد فى مجتمع ما مع فرد آخر فى مجتمع آخر ؟ وهل تتشابه حاجات تحقيق الذات بين الأفراد داخل البيئة الواحدة أو حتى داخل مكان العمل الواحد ؟ ان مفهوم تحقيق الذات على سبيل المثال لأحد السعاة فى شركة ما قد يختلف تماما عن مفهوم تحقيق الذات لرئيس مجلس ادارة نفس الشركة وان ما قد يسميه الأول تحقيقا لذاته قد يسميه الثانى شيئا آخرا (ص ١٧٠ـ١٧١)

ويرى الدكتور على عبد الوهاب (١٩٧٥) :

٣ ــ يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد ، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من اشباع حاجة ملحة الى اشباع حاجة أخرى أقل الحاحا وأكثر رقيا • فقد يشبع انسان حاجة اثبات الذات قبل اشباعه للحاجات العاطفية أو يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية عن حاجة الأمن •

٤ ــ ولا يختلف الأفراد فى ترتيبهم للحاجات التى يريدون اشباعها فحسب ولكنهم أيضا يختلفون فى درجات الأهمية أو الأوزان التى يعطونها لكل حاجة من الحاجات ، فقد

تجد عاملا يعطى درجة كبيرة الأهمية لحاجة الأمن والاستقرار بينما يعطى فنان أو مهندس أو رسام وزنا هائلا للحاجات الجمالية واثبات الذات ، وكذلك يولى مدير اهتماما أكثر لحاجة اثبات الذات واحترام المرؤوسين •

٥ ــ ويعتبر الزمن عاملا هاما فى ترتيب حاجات الفرد ودرجة الأهمية التى يخصصها لكل حاجة منها • فقد تقفز اليوم الى المقدمة حاجات كانت فى أسفل الهرم فيما مضى ، وقد تنخفض اليوم أهمية حاجات كانت بالغة الأهمية فى زمان سابق • فقد يركز موظف عند بداية تخرجه على حاجة الأمن والاستقرار ثم تصبح حاجة اثبات الذات أكثر أهمية عندما يرقى الى منصب رئيس قسم ، وقد تصبح حاجة احترام الآخرين والحاجات الفكرية أكبر أهمية عندما يصبح مديرا • ص (٣٨، ٣٩) •

ويرى ناصر العديلى (١٤٠١) أنه :

٦ ــ عند اعتبار تطبيق نظرية مازلو على مواقف العمل الفعلية فى بيئات مختلفة وفى بلاد أخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية سوف يظهر لنا نتائج مختلفة لأن ليس كل الناس (الموظفين والعاملين) يتبعون ترتيبا واحدا فى اشباع حاجاتهم حسب المدرج الهرمى عند مازلو • كذلك ان وجود الفروق الحضارية ، والأنظمة لاقتصادية ، والمعتقدات الدينية يؤثر على اشباع حاجات الانسان ودرجة تسلسلها كما يعتقد مازلو (ص ٢١) •

دراسات حول نظرية مازلو للحاجـــــات

دراسة ليمان بورتـــر* ١٩٦١ : L. Porter Studies, 1961

قام ليمان بورتر (L. Porter) فى عام ١٩٦١ ، ١٩٦٢ ، ١٩٦٣ باجراء دراسات عديدة وموسعة واستخدم فى هذه الدراسات مفهوم مازلو للتدرج الهرمى للحاجات الانسانية وذلك لمعرفة مدى ادراك المديرين للخصائص السيكولوجية لأعمالهم • كما قام بدراسة ومعرفة العلاقة ما بين العوامل التنظيمية للمنظمات وأثرها على اشباع الحاجات النفسية لديهم ومدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب • والمستويات التنظيمية التى درسها بورتـــر هى :

- المستوى الادارى فى التنظيم " ادارة تنفيذية ، ادارة عليا " •
- نوع العمل الادارى " تنفيذى ـ استشارى " •
- حجم التنظيم (طويل ـ مسطح) •

هذا وقد استخدم بورتر استفتائه المشهور به والخاص بقياس حاجات الانســـان التاليـــة :

١ ـ حاجات الاستقـــرار Security Needs
٢ ـ الحاجات الاجتماعيـة Social Needs
٣ ـ حاجات حترام الذات Self-esteem Needs
٤ ـ حاجات الاستقـــلال Independant Needs
٥ ـ حاجات تحقيق الذات Self-actulization Needs

هذا وقد توصل بورتر (Porter) الى النتائج التاليـــة :

١ ـ ان المستوى الادارى فى تنظيم المؤسسة يلعب دورا هاما فى درجة رضاء العاملـين ويحدد درجة رضاء حاجاتهم المختلفة ، فكلما ارتفع المستوى الوظيفى للموظف كلما زادت درجة اشباع حاجات تحقيق الذات والعكس صحيح •

---

* أجرى بورتر (Porter) دراساته هذه على العاملين فى العديد من الشركات فـــى مدينة سان فرانسيسكو وبعض مدن ولاية كاليفورنيـا •

٢ ـ كلما ارتفع مستوى المدير فى ادارته كلما زاد رضائه لحاجات تحقيق الذات والاستقلال واحترام لذاتها •

٣ ـ بشكل عام يظهر أن حاجات الاستقلال ، حاجات تحقيق الذات كانتا وبصورة منتظمة أقل الحاجات اشباعا ، فى حين كانت حاجات الاستقرار والحاجات الاجتماعية أكثرها اشباعا لكافة المستويات الادارية •

٤ ـ يرى موظفى الادارة العليا حاجات الاستقلال والتحقيق الذاتى على أساس أنها أكثر الحاجات أهمية وارتباطا بالنسبة لأعمالهم أكثر من موظفى الادارة المتقدمة •

٥ ـ بالنسبة للمديرين التنفيذيين فانهم يتمتعون بدرجة اشباع أكبر لحاجاتهم بالمقارنة بالمديرين الاستشاريين وخصوصا اشباع حاجات الاحترام وتحقيق الذات •

٦ ـ يرى المدير الاستشارى الى حاجات الاستقلال على أساس أنها أكثر أهمية بالنسبة له وذلك بالمقارنة بالمدير التنفيذى • أما بالنسبة لباقى الحاجات فلم تكن هناك أية فوارق تذكر من حيث درجة الأهمية بالنسبة لها لكل منهما •

٧ ـ المديرون التنفيذيون فى المنظمات الصغيرة الحجم (الشركات) أكثر شعورا بالرضاء بالمقارنة بزملائهم فى المنظمات الكبيرة الحجم بينما أفراد الادارة العليا فى المنظمات الكبيرة الحجم يعتبرون أكثر شعورا بالرضاء مقارنة بزملائهم فى المنظمات (الشركات) الصغيرة •

٨ ـ لم يكن هناك علاقة ما بين حجم المنظمة أو المؤسسة والأهمية بالنسبة للحاجات كما يدركها المديرون من ناحية أخرى •

٩ ـ لم يختلف التنظيم المسطح عن التنظيم الطويل من حيث درجة الرضا التى يشعر بها المديرون •

نظرية العاملين (الدافع ، العامل الصحى) لهرزبرج ١٩٥٩ : TWO-FACTOR THEORY

قام عالم النفس الأمريكى فرد رك هرزبرج (Herzberg) وزملاؤه ماسنر (Mausner) وسيند رمان (Synderman) فى عام ١٩٥٧ بمراجعة اتجاهات العاملين فى الولايات المتحدة الأمريكية وذلك فى دراسة شاملة للبحوث التى قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين ازاء أعمالهم فى كافة المجالات والتى تمت خلال سنوات ماضية فى أمريكا ، لقد كانت دراستهم مستفيضة وشاملة عرفت باسم (اتجاهات أو مواقف العمل : مراجعة للبحوث والآراء) (Job Attitudes: Review of Research and Opinion)

لقد اتضح لهرزبرج وزملائه بعد مراجعة هذه البحوث والآراء أن الانسان لديه مجموعتان من الحاجات : حاجاته كحيوان والتى تمنع الألم ، وحاجاته كانسان والتى تنمو نفسيا •

هذا وبناء على تلك النتائج قام هرزبرج وزملاؤه فى عام ١٩٥٩ باجراء دراسة شاملة لمائتين من المهندسين والمحاسبين فى مدينة بتسبيرج لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضائهم الوظيفى تجاه الأعمال التى يمارسونها • نشروا نتائج هذه الدراسة فى كتابهم المشهور (الدوافع الى العمل) والذى نشر فى عام ١٩٥٩ •

(Herzberg, F. Mausner, B. Synderman, B. The Motivation to Work)

ونتيجة للمقابلات التى أجراها الباحثون مع المهندسين والمحاسبين والتى من خلالها سألوهم أن يفكروا فى الوقت الذى شعروا فيه أثناء عملهم بالسعادة الغامرة أو (الرضاء التام) ، كذلك فكروا فى الوقت الذى شعرتوا فيه بعدم السعادة أو (عدم الرضاء) عن أعمالكم سواء كانت أعمالكم الحالية أو أى عمل مارستوه فى الماضى •

هذا وقد وجد هرزبرج وزملائه أن الموظفين أو العاملين (المهندسين والمحاسبين) يسمون أنواعا مختلفة من الحالات بالنسبة للمشاعر الحسنة والجيدة (المرضية) والمشاعر السيئة أو الرديئة (الغير مرضية) حيث أن المشاعر الحسنة (المرضية) ذات علاقة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه كالانجاز ، والاعتراف من الزملاء والرؤساء ، والتقدم الوظيفى ، والمسئوليات والنمو

النفسى • أما المشاعر السيئة (الغير مرضية) ذات علاقة فى بيئة العمل كسياسات الادارة وأنظمتها واجراءاتها المتبعة ، الاشراف وطرقه ، العلاقة مع الرؤساء ، ظروف العمل المادية الراتب ، الحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين ، والضمان فى العمل •

فهذه النظرية التى عرفت فيما بعد بنظرية العاملين (الدافع — العامل الصحى) لهرزبرج ترى أن الرضاء الوظيفى مختلف عن عدم الرضاء الوظيفى لكل منهما متعلق بعوامل مختلفة عن الأخرى • فالعوامل المتعلقة بالرضاء الوظيفى (كالانجاز ، والاعتراف ، والتقدم والترقى الوظيفى ، والمسئوليات ، والعمل نفسه ، والنمو النفسى) أطلق عليها الباحثون (الدوافع) (Motivation) لأنها تدفع الفرد الى العمل •

أما العوامل المتعلقة بعدم الرضاء الوظيفى (كسياسات الادارة ، وأنظمتها واجراءاتها ، والاشراف وطرقه ، العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، ظروف العمل البيئية (المادية) ، الحالة الاجتماعية وضمانات العمل) فأطلق عليها الباحثون (العوامل الصحية) (Hygiene) لأنها تحمى وتصون العامل ولكنها لا تقوده ولا تدفعه الى العمل • هذا ويوضح الشكل (٢٤) نظرية العاملين بعواملها الدافعة وعواملها الصحية •

هذا ويرى هرزبرج (١٩٦٦) فى كتابه (العمل وطبيعة الانسان) (The Work and The Nature of Man) ان دافعية العامل أو الموظف تنبع من العمل نفسه وما يحتويه من مسئوليات ، وتحديات ومهام وكذلك تقدم وترقى واعتراف بالجهد المبذول • أما العوامل أو المؤثرات الأخرى كالأنظمة المتبعة والراتب وطرق الاشراف هى مصدر الأشياء) من الموظفين وهى عوامل صيانة للفرد ووجودها فقط وقائى أكثر منها عوامل دفع للعاملين • وهذه التفرقة بين هذه العوامل الدافعة والعوامل الصحية هى سبب اعتراض كثير من الباحثين ضد نظرية العاملين •

شكل (٤٢) نظرية العاملين (الدافع - العامل الصحي) لفردريك هرزبرج ١٩٥٩)

عوامل عدم الرضاء الوظيفي (العوامل الصحية)
تكرار النسب لغير الراضين

عوامل الرضاء الوظيفي (العوامل الدافعة)
تكرار النسب للراضين

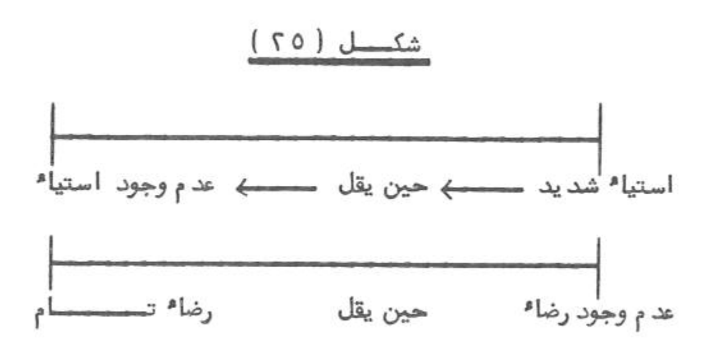
٪٥٠ ٤٠ ٣٠ ٢٠ ١٠ صفر ١٠ ٢٠ ٣٠ ٤٠ ٪٥٠

الانجازات
الاعتراف من الزملاء والادارة
العمل نفسه
التقدم والترقي
المسئوليات
النمو
سياسة الادارة والاجراءات
الاشراف
العلاقة مع الرؤساء
ظروف العمل المادية (اضاءة وتأثيث)
الراتب
العلاقة مع الزملاء
الحياة الاجتماعية (الشخصية)
العلاقة مع المرؤوسين
الحالة الاجتماعية
الضمان

فالفلسفة التى تقوم عليها نظرية العاملين لهرزبرج هى :

١ ـ ان الرضاء العام عن العمل والاستياء العام منه يعدان منفصلان وهذا يعنى أن نقيض أو عكس الرضاء العام هو عدم وجود رضاء ، وليس استياء ، وان نقيض أو عكس (الاستياء العام) هو عدم وجود استياء وليس رضاء • وبالتالى وجود الاستياء لا يعنى عدم وجود وجود الرضاء (حنفى سليمان ١٩٧٨ ص ٢٠٢) كما فى الشكل (٢٥)

شكل (٢٥)



٢ ـ ان العوامل التى تسبب الشعور بالرضاء التام من العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه ، وان العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل لا تسبب الشعور بالرضاء التام عنه (المصدر نفسه) •

٣ ـ العوامل التى تسبب الشعور بالرضاء التام عن العمل هى (العوامل الدافعة Motivation Factors) وهى :

١ ـ الانجازات	Achivements
٢ ـ الاعتراف من الزملاء والادارة	Recognition
٣ ـ العمل نفسه	The Work Itself
٤ ـ التقدم والترقى	Advancement
٥ ـ المسئوليات	Responsibilities
٦ ـ النمو	Growth

أما العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل هى العوامل الصحية (Hygiene Factors) وهى :

١ ــ سياسة الادارة والاجراءات — Organization Policy & Administration

٢ ــ الاشـــــراف — Supervision

٣ ــ العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء ومع المرؤوسين — The Relationships

٤ ــ الحياة الشخصية — The Personal Life

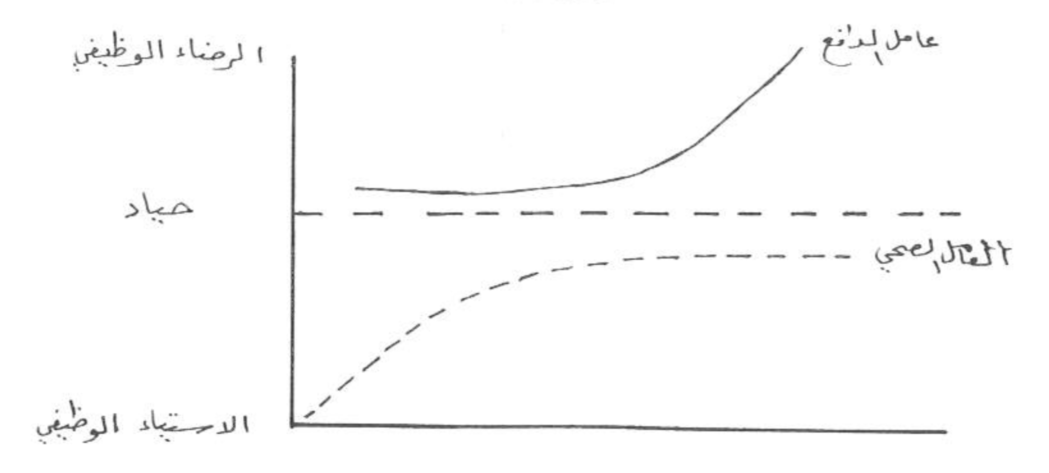
٥ ــ الحالة الاجتماعية — Social Status

٦ ــ الضمانـــــات — Security

٤ ــ عند ما تزداد درجة اشباع (العوامل الصحية) يقل الشعور بالاستياء الى النقطة التى يصل فيها هذا الشعور الى درجة الصفر أو درجة (Neutral) وهى الدرجــة أو النقطة التى لا يوجد فيها شعور بالاستياء وتسمى (نقطة الحياد) •

أما عند ما تزداد درجة اشباع (العوامل الدافعة) فان الشعوربالرضاء يزداد ويصل فيها الشعور الى حالة الرضاء التام (لاندى وتربهو ١٩٨٠ ص ٣٩٩) ويوضحها الشكل رقم (٢٦) :

شكل رقم (٢٦) أثر عامل الدافع ،والعامل الصحى على الرضاء الوظيفـــى



مقارنة نظرية مازلو ونظرية هرزبـــــــــرج

يرى الأُستاذ كيث ديفرز (K. Davis) أنه عند مقارنة نماذج هرزبرج ومازلـــو نجد أن كلا منهما يؤكد نفس مجموعة العلاقات •

فمازلو يركز على الحاجات الانسانية بسيكولوجية الشخص فى أثناء العمل أو فى أى مكان آخر ، ويركز هرزبرج اهتمامه على الشخص نفسه من حيث مدى تأثير ظروف العمل على حاجاته الأُساسية • (ص ٥٣) •

ويضيف الأُستاذ ديفز بأن نموذج هرزبرج (الدافع ــ العامل الصحى) يحـــــاول أن يوضح بصفة عامة أن العاملين فى مجال الادارة والنواحى الفنية (وخصوصا فى المصانع) قـد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعى ــ الاقتصادى فى المجتمع المعاصر فأُصبحت الحاجتـــــان العاليتان (احترام الذات ، والتحقيق الذاتى) فى المدرج الهرمى لأُسبقية الحاجات همـــا أساسا القوة الدافعة الآن ، بينما نجد أن المستويات الثلاثة الأُخرى والأدنى للحاجـــات أصبحت أقل تخطيطا حتى أنها بدأت تفقد قوتها كقوى دافعة للعمل ، وبمعنى آخر فانهـــا مجرد أشياء ضرورية لاستمراره فى خلال مستوى تصرفه فى العمل (ص٥٤) كما فى الشكـــل (٢٧) •

شكل (٧) مقارنة بين نظريتي مازلو وهرزبرج في دوافع العاملين

نظرية العاملين لهرزبرج ١٩٥٩		المدرج الهرمي للحاجات / مازلو ١٩٥٤
عوامل الرضا عن العمل: النمو النفسي والشخصي، التقدم في العمل، الانجازات، المسئولية، اعتراف الادارة والزملاء بالانجاز، العمل نفسه	العوامل الدافعية	الحاجات الى اثبات الذات (النمو النفسي، الانجاز) ⑤
		الحاجات الى احترام الذات والآخرين (الشعور بالقيمة الذاتية) ④
عوامل عدم رضا عن العمل: الحالة الاجتماعية، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين، الاشراف، ضمانات العمل، سياسة الادارة واجراءاتها، الرواتب وملحقاتها، ظروف العمل وبيئته	عوامل الصحة البيئية	الحاجات الاجتماعية والعاطفية (الصداقة، الانتماء ..الخ) ③
		الحاجات الى الأمن (أمن الجماعة) ②
		الحاجات المادية (الفيزيولوجية) (أكل، ماء، هواء ... الخ) ①

٣٧

نقد نظرية العاملين (الدافع ـ العامل الصحى لهرزبرج :

رغم النجاح الذى لاقته نظرية العاملين (الدافع ـ العامل الصحى) لهرزبرج فى الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بعد ما قام هرزبرج وآخرون تطبيق هذه النظرية واختبارها على عدد كبير من العاملين والموظفين فى مؤسسات عامة وخاصة ومستويات أعلى وأدنى فى الادارة ، موظفون عاملون فى الادارة وفى الصناعات ، رجال ونساء ، كما أن النظرية لاقت بعض النجاح فى بلاد أخرى كالاتحاد السوفيتى وبعض الدول الأخرى • بالرغم من ذلك تعرضت هذه النظرية الى بعض النقد من عدة باحثين ودارسين فى عدة نواحى •

وأهم من تعرض لها بالنقد هم فريدلاندر (Fried Lander) ١٩٦٣ ، قرين (Graen) وهاوس (Hous) وهالبرن (Halpern) ١٩٦٦ ، وقرين (Graen) ١٩٦٨ وسليمان (Soliman) ١٩٧٠ وغيرهم • وكان النقد موجها من عدة نواحى ويمكن تلخيصها كما يلى :

١ ـ يرى بعض الباحثين أن الطريقة (الوسيلة) (Methodology) التى استخدمها هرزبرج أوحت للعاملين المجرى عليهم البحث بأن يستجيبوا ويتأثروا باستجاباتهم وتأتى وفقا لرغبات الباحثين ، لأن الباحثين استعملوا المقابلات الشخصية وذلك أثر على استجابات عينة الدراسة •

وكما يقول د • حنفى سليمان (١٩٧٨) " من أبرز معالم التحيز فى مقياس هرزبرج أنه يثير الرغبة فى الدفاع عن النفس ••• فكيف نتوقع من استجابة الفرد حين سؤاله عن الأسباب التى أدت الى نجاحه (رضائه التام) وحين سؤاله عن الأسباب الى فشله (الاستياء الشديد) ؟ من الطبيعى أن يعزو الفرد أسباب النجاح الى نفسه حين ينجح ، وأن يلقى باللوم كله على كل ما حوله حين يفشل (ص ٢٠٦ ، ٢٠٧) •

٢ ـ " لم يستخدم هرزبرج أى مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضاء التام والشعور بالاستياء الشديد ، بل اعتمد كلية على التقدير الشخصى للفرد موضع البحث فاذا قال فرد ما أن هذه القصة أدت الى شعوره بالاستياء الشديد أو بالرضاء التام اعتبر ما يقوله مقياسا للرضاء والاستياء فكيف أن اختار فردان من حيث طبيعة المشاعر التى تركتها فى نفوسهم نفس القصة ؟ لا شك أن الاعتماد على آراء الاخرين فقط كمقياس أمر مرفوض من الناحية العلمية ، ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال ومن المكان الاعتماد عليه (حنفى سليمان ص ٢٠٧) ٠

نظرية التوقعـــــــــات*

Expectancy Theory (Vroom 1964, Porter & Lawler 1968)

تعتبر نظرية التوقعات (Expectancy Theory) من أحدث النظريات فى مجال دوافع العمل ،وهذه النظرية عبارة عن نظريتين قاما بهما كل من فيكتور فروم (V. Vroom) ١٩٦٤ من جهة ،وليما بورتر (L. Porter) وادوارد لولير (E. Lawler) ١٩٦٨ من الجهة الأخرى • وهؤلاء الثلاثة من علماء النفس الأمريكى المعاصرين فى مجـــال الصناعة والسلوك التنظيمـــى •

هذا وتهتم هذه النظرية بدافعية الفرد من ناحية وبدافعية المنظمة أو الادارة مـــن جهة أخرى حيث تشتمل على هذه العوامل الرئيسية الثلاثة :

١ ــ الدوافع
٢ ــ القدرة الفردية
٣ ــ المتغيرات الادارية

ترى نظرية التوقعات أن توفير مكانة أو راتب أكيد لانجاز عال لا يعنى بالضـــرورة أن الفرد (الموظف) يقدم جهد أكثر ،فهناك على الأقل ثلاثة أشياء ذات علاقة فى (الراتـــب ــ الانجاز) تعتبر هامة لدفع سلوك الانسان وهى :

١ ــ توقعات الجهد ــ الانجاز Effort-Performance Expectancy
٢ ــ الانجاز ــ الراتب (المكافأة) المتوسلـــة • Performance-Reward Instrumenta-lity.
٣ ــ التكافـــؤ Balance

---

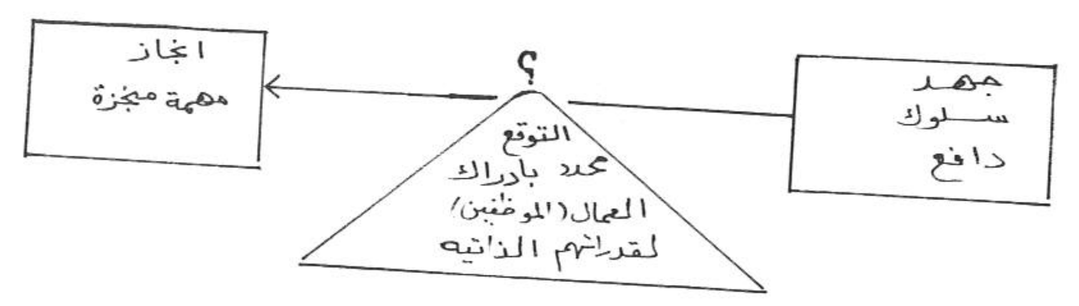
* اعتمدنا فى تلخيص هذه النظرية على كتاب :
M. Hit et all (Effective Management) West Publish Comp., St. Paul, Minnes 1979, PP. 250 - 252.

١ ـ توقعات الجهد ـ الانجاز : Effort-Performancy Expectancy

يتوقع الموظفون بالتأكيد من أن العمل بجدية سوف يحسن من انجازهم كما أنهم يشعرون أن لديهم القدرات لعمل المهمة غير أنهم لا يهتمون بصعوبة انجازاتهم وان هذا العمل لن يتحسن •

وهذه العلاقة تعرف كجهد ـ انجاز متوقع كما فى الشكل (٢٨) •

شكل (٢٨) جهد ـ انجاز متوقع

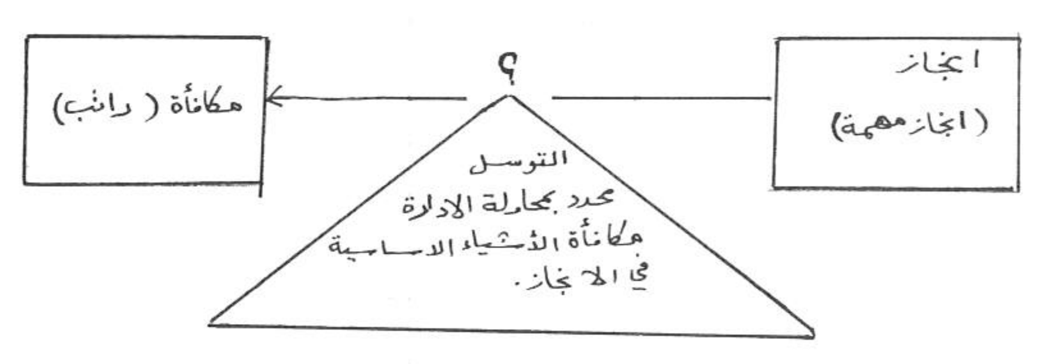


وهذا يعنى أن الموظفين (العمال) بالتأكيد يتوقعون أن العمل بجد سيقود الى مهمة منجزة •

٢ ـ انجاز ـ راتب (مكافأة) توسلية : Performance-Reward Instrumentality

الاعتبار الثانى هو توقعات الفرد بأن انجاز عال سيقود بالفعل الى رغبة بالمكافأة (الراتب) • فالفرد (الموظف) الذى يشعر أن الانجاز العالى سوف يكون غير ملاحظ وغير مكافأ يمكن أنه لن يحفز ويندفع الى العمل بجد • فعلاقة الانجاز ـ المكافأة يعرف بأنه وسيلة وهذه الوسيلة هامة فى انجاز المهمة • كما أن هذه الوسيلة الهامة تسبب الرغبة فى الحصول على المكافأة (الراتب) كما فى الشكل (٢٩) •

شكل (٢٩) توقعات الانجـــاز



٣ ــ **التكافــــؤ :** Valance

يمكن للفرد (الموظف) ولا يمكن له أن يرغب فى المكافأة (الراتب) للجهـد الذى يقوم به بواسطة الادارة فى حالة انجاز عال • كما هو واضح فى نظرية مازلــو حيث أنه فى حالة الفرد المتمتع باشباع حاجة احترام النفس (Self-esteem) سكن أنه لا يهتم فى الفلوس كما هو الحال فى اهتمامه باعتراف الآخرين به فــى العمل •

فهناك شئ راق ومحدد لاستعداد الموظف لزيادة جهده وهو درجة تقييمه لمكافأته (راتبه) لجهده من قبل المنظمةالتى يعمل بها وهذا التقييم يعرف كتكافؤ المكافأة (الراتب)وذلك كما فى شكل (٣٠) •

شكل (٣٠) تكافـؤ المكافأة (الراتـب)



وهذا يعنى أن التكافؤ فى المكافأة (الراتب) ليس فائدة أو دخلا للمكافأة ولكنه رغبة داخلية أو حاجة الى المكافأة بواسطة الفرد (الموظف) فالمكافأة تكون مرغوبة أكثر أو أقل رغبة •

هذه الاعتبارات الثلاث :

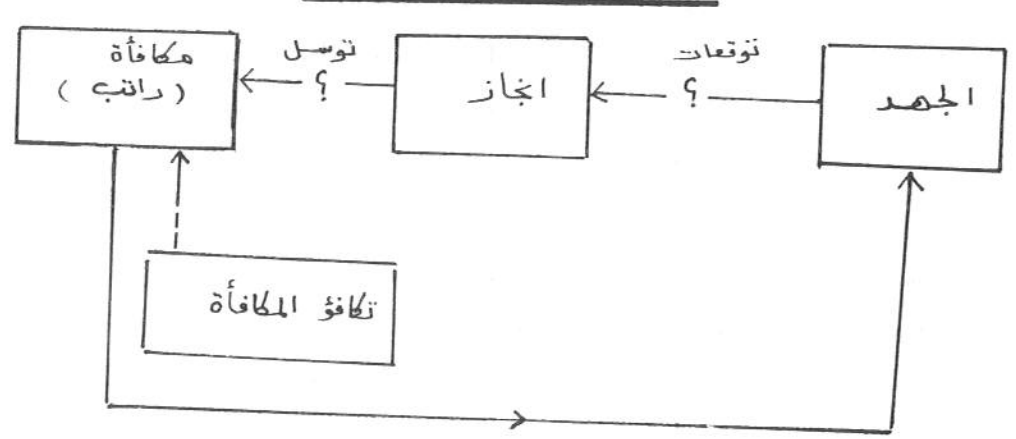
الانجاز ــ الجهد المتوقع

الانجاز ــ المكافأة التوسلية

تكافؤ المكافأة (الراتب)

أصبحت اعتبارات مفيدة للدوافع كما فى شكل (٣١)

شكل (٣١) الاعتبارات الثلاثة



وهذا يعنى أن هذه النظرية فى الدوافع ترى أن مستوى الفرد فى الجهد (الدافع) ليس ببساطة فعالية المكافأة (الراتب) فالموظفون بالتأكيد يشعرون أن القدرة فى الانجاز لمهمة جيدة (توقع) كما أنهم بالتأكيد يشعرون بأن الانجاز العالى وسيلة للوصول الى المكافأة (الراتب) • كما أنهم بالتأكيد يقيمون هذه المكافأة (الراتب) • واذا كان كل هذه الشروط الثلاثة مرضية فالموظفون سوف يكونون مدفوعين Motivated لمضاعفة جهد أعظم وأكثر فعالية •

أهمية دوافع الموظفين ودور الادارة فى حفز العاملين

مهما تعددت النظريات والدراسات حول دوافع العمل (Motivation to Work) يظل الفرد والمنظمة هما محور عملية الدوافع والحوافز •• فلكى تستطيع الادارة (المنظمة) أن تحفز موظفيها فيجب عليها معرفة دوافع أفرادها على جميع المستويات ووفقا لجميع الظروف سواء منها الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظف أو الظروف البيئية والادارية والفنية للمنظمة • فدوافع العاملين (الموظفين) تختلف من موظف الى موظف آخر حسب مستواه فى الادارة وحسب مستواه الاقتصادى ••• وحسب حاجاته النفسية وميزاته الشخصية والتى عادة ما تكون متفاوتة من فرد الى آخر •

ان الادارة الناجحة هى التى تسعى الى حفز موظفيها عن طريق اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب الحاح هذه الحاجات وهذا لا يتم الا بواسطة النظرة المتكاملة الى الفرد كموظف وحاجاته الشاملة على ضوء البيئة الادارية المتاحة وذلك بالتأكد من رضاء هذا الموظف (العامل) من جميع النواحى وهذا يتم باشباع هذه الحاجات :

١ ـ الحاجات النفسية للموظف (الحاجة الى احترام الذات واعتراف الآخرين ، حاجات الانجاز ، الاستقلال الذاتى ، الحاجة الى الابداع والمسئوليات) •

٢ ـ الحاجات المادية (الراتب ، المكافآت ، الترفيه وغيرها من التوقعات •••• بدلات واجازات وغيرها) •

٣ ـ الحاجات الاجتماعية (تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء ، الاعتراف من قبل الرؤساء والزملاء فى العمل ••• الخ) •

٤ ـ الحاجات البيئية : توفير ظروف عمل جيدة مادية ومعنوية سواء كانت اضاءة ، تهوية وغيرها •

٥ ـ الاشراف ومرونة العمل : توفير اشراف سليم ، ساعات عمل مرنة وجيدة ، مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات .... الخ .

ويمكن تلخيص فعالية الدوافع والحوافز بأنها عملية معقدة وفهمها يتطلب فهم متغيرات عديدة ومتشابكة ، وهذه المتغيرات ممكن دراستها كما يقول ستير وبورتر (Steers & Porter) ١٩٧٩ من هذه الجوانب :

١ ـ الفرد وصفاته الشخصية :

كالفروق الفردية ، تشابك المصالح ، والامكانيات .

٢ ـ العمل ، صفاته ونوعيته :

كنوعية العمل ومرونته ومتطلباته .

٣ ـ البيئة الادارية وصفاتها :

كظروف العمل ، وطبيعة المنظمة ، ونوعية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة .

هذا ويظهر شكل (٣٢) عملية الدوافع والحوافز وتشابكها في المنظمة .

شكل (٣٢) **المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع والحوافز في الإدارة**

(ريتشارد ستير، وليمان بورتر) ١٩٧٩

الفرد وصفاته	العمل صفاته ونوعيته (أمثلة)	البيئة الإدارية وصفاتها
① الفوائد ② المواقف والاتجاهات • نحو الذات • نحو العمل • نحو بيئة العمل وحالاته ③ الحاجات الى : • المأمن • العلاقات الاجتماعية • الانجاز والنمو النفسي	• نوعية المكافآت والجوائز الداخلية • درجة الحرية والاستقلال • كمية الانجاز المباشر والتغذية الرجعية • كمية المهمات وانواعها المتعددة	○ بيئة العمل الحالية : • الزملاء • المشرفون أو المشرف ○ الحركات والفعاليات الإدارية : • ممارسة المكافأة والجوائز • نظام الحوافز والمكافآت • المكافأة الفردية (الثواب) • الجو العام للادارة



الرضـــــاء الوظيفـــــى

JOB SATISFACTION

الفصـــــل الخامـــــس

الرضاء الوظيفي

ماهية الرضاء الوظيفي :

هو الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذى يؤديه الانسان .

ولا شك أن هذا الشعور النفسي بالارتياح والقناعة ينبع من عدة أشياء أو من بعضها وهى :

١ ـ العمل نفسه :

وما يتضمنه من مسئوليات ، ومهام ، وتحديات ، وسهولة وصعوبة ، تقدير واعتراف ونمو شخصى ونفسى .

٢ ـ من الظروف المحيطة بالعمل : كالاضاءة ، والتكييف ، والأثاث ، والحرارة والضوضاء ... الخ .

٣ ـ من بيئة العمل : كالعلاقات مع الزملاء ، والرؤساء والمرؤوسين ، وأنظمة العمل واجراءاته والطرق المتبعة فى ذلك .

٤ ـ من الراتب والمكافآت والترقيات والمميزات المادية الأخرى .

٥ ـ من الاشراف المتبع وطرقه .

٦ ـ من الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة بالعمل نفسه سواء كانت هذه البيئة خارجية (كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والحضارية والدينية الخ) أو البيئة الداخلية (المناخ الوظيفى ، جماعات العمل) .

٧ ـ من الانسان (الموظف) نفسه وصفاته الشخصية والسلوكية (دوافعه ، حاجاته توقعاته وطموحاته ، ذكاءه ، واستعداداته وقدراته المختلفة) وكذلك خبراته

وعمره ومستواه التعليمي والثقافي ،والاقتصادي ،والاجتماعي ،وفكرته أو مفهومه عن نفسه وعن الآخرين •

ان الرضاء الوظيفي هو نتيجة لتفاعل كل تلك العوامل التي أشرنا اليها سابقا لأن الموظف في عمله يعيش في بيئة شاملة ومتكاملة يؤثر بعضها على بعض •

الرضاء الوظيفي والروح المعنوية :

بدأت دراسات الرضاء الوظيفي بدراسة اتجاهات ومواقف الموظفين ATTITUDES كما أنها كانت مقترنة أو بالأصح تعرف بالروح المعنوية •

فالاتجاه ATTITUDE يعني الميل أو النزوع للتجارب أو التفاعل ـ بطريقة ايجابية أو سلبية ـ تجاه مجموعة محددة من الحقائق • واتجاه العمل يعني الميل للتجاوب بطريقة محددة تجاه مظاهر العمل (الخمرى ١٩٧٩ م ص ١٥٥) •

وقد تمكن الكثير من الباحثين بقياس اتجاهات العمل ليعرفوا مدى ودرجة الرضاء الوظيفي JOB SATISFACTION يعتمد على اتجاهات الموظفين ومواقفهم كما أشرنا من قبل لذلك فان دراسته وقياسه عادة ما يكون دراسة وقياس لاتجاهات الموظفين ومعرفة مواقفهم تجاه ظروف العمل من جميع النواحي وذلك للتوصل الى نتيجة وثيقة لمعرفة الرضاء الوظيفي من حيث اشباع حاجاتهم ومشاعرهم ،وتوقعاتهم وانتاجيتهم وانجازاتهم المختلفة • كما أن دراسة العوامل المؤثرة على مشاعر الموظفين أو العاملين وكذلك المتغيرات المؤثرة على العمل تعتبر من الأشياء المهمة في دراسة الرضاء الوظيفي • فالعوامل المؤثرة على الموظفين نعني بها العوامل الاجتماعية والحضارية والسياسية والاقتصادية لأنها تلعب دورا بارزا في تحديد اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو الرضاء الوظيفي • كما أن المتغيرات المؤثرة على العمل والعاملين كسياسات وأنظمة الادارة ،أنظمة الرواتب والترقيات ،وكذا أعمار الموظفين ومؤهلاتهم ودخلهم ومستوياتهم الوظيفية •• الخ يعتبر من الأشياء المهمة في معرفة مدى الرضاء ودرجته بالنسبة للموظفين والعاملين •

دراسات الرضاء الوظيفي :

ان موضوع الرضاء الوظيفي لاقى اهتماما كبيرا منذ عام ١٩٣٥ م حيث قام هوبك HOPPOCK في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في دراسته المشهورة (الرضاء الوظيفي) لمعرفة وتحديد العوامل المرتبطة بالرضاء ، وكذلك العلاقات بين تلك العوامل وأسلوب أداء العمل أو الانتاجية •

وهذه الدراسة بحق تعتبر من أول الدراسات وأهمها في معرفة الرضاء الوظيفي وكان لها الأثر الأكبر على الدراسات التي تبعتها •

دراسة جامعة متشجن ١٩٥٠ :

قام فريق من جامعة متشجن بمجموعة من الدراسات كان الهدف منها التعرف على العوامل المرتبطة بالرضاء الوظيفي وذلك في عدد من الشركات والمؤسسات الكبرى حيث وجدوا في دراستهم أن مقاييس الرضاء الوظيفي العام هي :

١ ــ درجة الاعتزاز والفخر الناجمة عن الانتماء لجماعة العمل •

٢ ــ عوامل الرضاء المرتبطة بالوظيفة ذاتها •

٣ ــ عوامل الرضاء المرتبطة بسياسات المنظمة •

٤ ــ عوامل الرضاء ذات الطابع المالي والمرتبطة بالمركز الاجتماعي للوظيفة •

دراسة جامعة منسوتا للتكيف الوظيفي ١٩٦٦ :

قام كل من ويس وزملاؤه في عام ١٩٦٦ ، ١٩٦٧ دراسة الرضاء الوظيفي مستخدمين (استفتاء منسوتا الشامل للرضاء الوظيفي
(M.S.Q.) حيث وُجدوا أن الرضاء الوظيفي هو فعالية لتطابق وانسجام شخصية العمل (شخصية الموظف) وبيئة العمل (شخصية الوظيفة) أى الانسجام ما بين

حاجات الموظفين العاملين وانجازات العمل (نظام الوظيفة) (راجع ص ٥١-٥٤ من الكتاب) •

نموذج لولير LOWLER في الرضاء الوظيفي ١٩٧٣ :

قام ادوارد لولير ١٩٧٣ LOWLER بتقديم نموذج في الرضاء الوظيفي • وهذا النموذج جاء نتيجة للأبحاث والدراسات التي قام بها الباحث نفسه مع بعض زملائه في دراسة الدوافع والرضاء الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية •

يرى لولير أن العمليات النفسية التي تحدد رضاء الفرد الوظيفي هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي :

١ ـ الراتب

٢ ـ الاشراف (المدراء وعلاقاتهم وأساليب الادارة التي يستخدمونها)

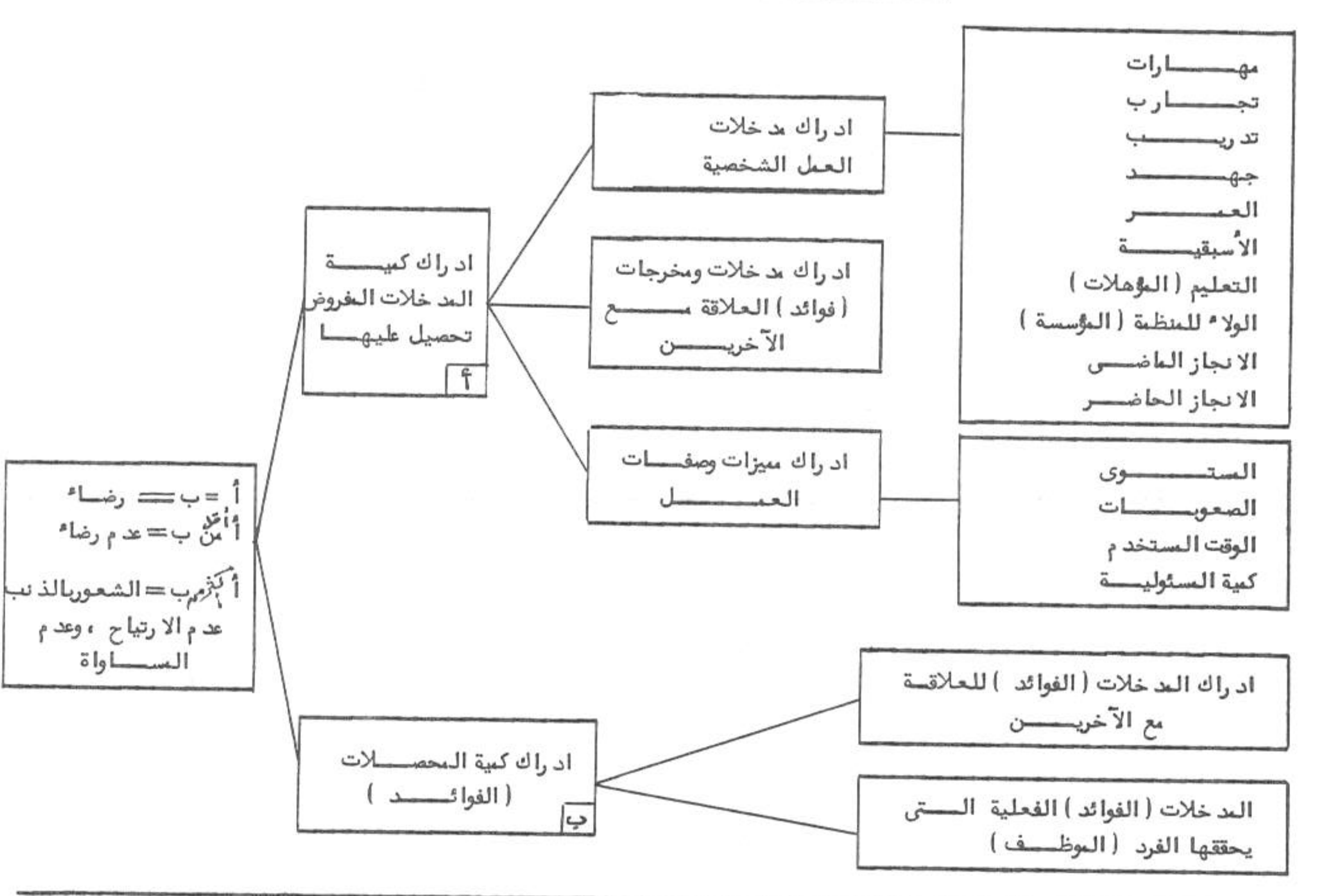
٣ ـ الرضاء مع العمل نفسه (أي الرضاء مع محتوى الوظيفة ،كالانجاز ، المسئوليات الصلاحيات ،الاعتراف ••• الخ) •

والنموذج الذي اقترحه لولير يرى أن الرضاء الوظيفي هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) وهو شعور أو مشاعر الشخص تجاه ما ينبغي عليه أن يحصل عليه ، و (ب) وهو ما يدركه الشخص بأنه بالفعل قد حصل عليه •

فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عند توقع عدالة المكافأة (الجزاء) بأنه يفوق كمية المكافأة الفعلية • سيكون النتيجة هو عدم الرضاء •

وعندما يكون المكافأة الفعلية تفوق أو تساوي العدالة أو الانصاف المدرك للمكافأة فالنتيجة تكون الرضاء الوظيفي • كما في شكل (٢٣) •

شكل (٢٣) نموذج لولير Lawler في محددات الرضاء الوظيفي ١٩٧٣



المصدر : لولير ١٩٧٣ Lawler ص ٧٥

Motivation in work organization - Wadsworth publishing Comp. Inc. 1973 p. 75

ويضيف لولير الى نموذجه أن أهم المؤثرات على ادراك الشخص مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة) وادراك أهمية الآخرين ، وادراك صفات وخصائص العمل ، وكذلك وعى وادراك (المكافأة) أو الجزاء الذى يحصل عليه الشخص من عمله •

ففى هذا النموذج أيضا اذا كان (المكافأة) الجزاء الفعلى يفوق ادراك مكافأة المساواة فالنتيجة هى الشعور بالذنب ، والتوتر أو عدم الارتياح •

واذا كان ادراك المكافأة (المنصفة) يفوق المكافأة الفعلية فالنتيجة هو عدم الرضاء •

الرضاء الوظيفى فى المملكة العربية السعودية :

هذا وقد قام ناصر محمد العديلى فى عام ١٤٠٠ هـ ــ ١٩٨٠ م بدراسة الدوافع والرضاء الوظيفى فى المملكة العربية السعودية مستخدما استفتاء منسوتا الشامل للرضاء الوظيفى (M.S.Q.) بعد تكييفه وتعديله ليتلاءم مع بيئة العمل والظروف البيئية فى المملكة •

كانت عينة الدراسة (الموظفين المجرى عليهم الدراسة) هم موظفى الحكومة فى مختلف الوزارات والمصالح الحكومية فى مدينة الرياض وكان الهدف من الدراسة فى الأساس هو اكتشاف العوامل المساعدة على الرضاء الوظيفى بين موظفى الحكومة فى المملكة العربية السعودية ومعرفة مواقف واتجاهات الموظفين تجاهم رضاهم الوظيفى فى الأعمال الوظيفية المختلفة •

ملخص نتائج الدراسة :

وجد الباحث من خلال تلك الدراسة أن الموظفين الحكوميين راضين بشكل عام • كما ان الرضاء الوظيفى جاء كعامل واحد متكامل ومتعدد المصادر بمعنى آخر أن الموظفين فى القطاع الحكومى متجانسون فى رضاهم الوظيفى وقد يكون هذا التجانس

والتماثل في الرضاء الوظيفي الرضاء الوظيفي عائد للتجانس بين المجتمع السعودي ككل .

هذا وعلى ضوء التحليل العاملي للرضاء الوظيفي جاءت عوامل الرضاء بين الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي تسعة عوامل كما يلي : شكل (٣٤)

١ ــ النمو النفسي ، والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة في العمل .

٢ ــ الراتب والضمانات .

٣ ــ المسئولية ، الاعتراف والتقدير ، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين .

٤ ــ الطرق المتبعة في الاشراف .

٥ ــ فرص التقدم والترقي الوظيفي .

٦ ــ ظروف العمل وبيئته المادية (اضاءة ، تكييف ، أثاث) .

٧ ــ متطلبات العمل (ساعات العمل ، المرونة ... الخ) .

٨ ــ الحالة الاجتماعية (السمعة ، والمكانة الاجتماعية) .

٩ ــ أنظمة واجراءات الادارة والاعتراف الشخصي .

أ ــ <u>ترتيب درجة الرضاء</u> :

أظهرت نتائج الدراسة حسب ترتيب اجابات الموظفين لدرجة الرضاء الوظيفي حسب (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ما يلي :

١ ــ العلاقة مع الزملاء .

٢ ــ الاعتراف والتقدير من الزملاء .

٣ ــ العلاقة والاعتراف من قبل المرؤوسين .

٤ ــ ظروف العمل وبيئته المادية .

٥ ــ نوعية العمل .

٦ ــ الشعور بالانجاز من العمل نفسه .

ب ـ درجة الرضاء المنخفضة :

١ ـ الفرص التى توفرها المنظمة للمساعدة فى الترفيه والتسلية للموظف وعائلته •

٢ ـ الراتب وكمية العمل الذى يؤديه الموظف •

٣ ـ مقارنة ساعات العمل بساعات عمل موظفين آخرين يمارسون نفس العمل •

٤ ـ اتاحة الفرص للموظف لتطبيق آرائه وأفكاره الخاصة بالعمل •

٥ ـ الجوائز التى يحصل عليها الموظف من عمله •

٦ ـ حرية الموظف فى المشاركة فى رأيه وقراراته •

شكل (٣٤) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة كل مجموعة من عوامل الرضاء الوظيفي. النسب متدرجة من أعلى الى أدنى متوسط حسابي لكل عامل.

١ ــ المسئولية، الاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين. م.ح = ٣,٦٥ أ.م = ,٧٠

٢ ــ ظروف العمل و بيئته المادية (اضاءة، تكييف، أثاث..) م.ج = ٣,٥٩ أ.م = ١,٠٥

٣ ــ طرق الاشراف المتبعة. م.ج = ٣,٢٥ أ.م = ,٩٠

٤ ــ فرص التقدم والترقي الوظيفي. م.ج = ٣,١١ أ.م = ١,٠٦

العامل	ــ ــ	ــ	صفر	+	++
١	٪٠,٤	٪٧,٤	٪٣٠,٣	٪٥٨,٢	٪٣,٧
٢	٪٢	٪١٤,٨	٪٢١,٧	٪٥٢,٩	٪٨,٦
٣	٪٢	٪١٩,٧	٪٣٧,٧	٪٣٤,٤	٪٦,٢
٤	٪٦,٥	٪٢٣	٪٣٣,٢	٪٣٠,٧	٪٦,٦

توضيح :

ــ ــ غير راض اطلاقا   + راض

ــ غير راض   ++ راض جداً

صفر لا أداري

م.ج = المتوسط الحسابي

أ.م = الانحراف المعياري

المصدر : ناصر العديلي Al-ADAILY. N. Study of Job Satisfaction Among Saudi Government Employees (Managers and Workers) 1981 (1401) P. 90-91.

البند	— —	—	صفر	+	++	م.ح	أ.م
٥ — الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة.. الخ..)	٪٥,٣	٪٢٠,١	٪٤١	٪٣٠,٧	٪٢,٩	٣,٠٧	,٩٠
٦ — النمو النفسي والفرصة المتاحة لاتخاذ قرارات في العمل.	٪٢,٩	٪٢٣	٪٤٦,٧	٪٢٤,١	٪٣,٣٠	٣,٠٣	,٨٤
٧ — متطلبات العمل (كمية العمل، المرونة.. الخ)	٪١,٦	٪١٨	٪٥٧	٪٢٣,٤		٣	٠,٧٤
٨ — انظمة واجراءات المنظمة والاعتراف الشخصي.	٪٢	٪٢٨,٧	٪٤١	٪٢٧,١	٪١,٢	٢,٩٥	,٨١
٩ — الضمانات والراتب	٪٢,٥	٪٢٧,١	٪٤٧,٥	٪٢١,٧	٪١,٢	٢,٩١	,٨٠

توضيح :

— — غير راض اطلاقاً

— غير راض

صفر لا أدري

\+ راض

++ راض جداً

م.ح = المتوسط الحسابي

أ.م = الانحراف المعياري

القيـــــــــادة

LEADERSHIP

الفصل الســــــادس

القيـــــــادة

تعتبر القيادة LEADERSHIP من الموضوعات التى درسها الباحثـون والدارسون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية وهذه الدراسات رغم تعددهـا وتنوعها أشبه ما تكون بالدراسات التى تناولت موضوع الدوافع لم تتوصل الى نتائـج أو اتفاق كامل من حيث النتائج أو طرق القياس المتبعة

تعريف القيـــــادة :

يرى بعض الباحثين أن القيادة هى :

" نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلـول المشاكل المتعددة " • (همفيل HEMPHIL ١٩٥٤ م ص

كما يرى آخر بأنهـا :

" عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف " • (ستوقدل STOGDILL ١٩٥٠ ص ,)

كما يرى ثالث بأنهـا :

" عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائـص التابعين وكذلك المواقف التى يمرون بها " • (ريتشارد وآخرون RICHARD ETALL ١٩٧٢)

ويرى هيث وزملاؤه (١٩٧٩ م) أن القيادة هى :

" نشاط أو حركة تحتوى على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (ص ٢٩٢) •

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات هناك اتفاق بين الباحثين والدارسـين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر :

١ ـ ان كل قائد يجب أن يكون له تابعون ،فالفرد وحده لا يستطيع أن يقـــود بدون تابعين له ٠

٢ ـ ان كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين لـــه وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد أو المدير نفسه ٠

٣ ـ هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول الى الأهداف المحددة للجماعـــة ٠

لذلك يعتبر تعريف (هيث وزملاؤه HITT ETALL) ١٩٧٩ للقيادة بأنهـا نشاط وفعالية تحتوى على التأثير على سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجـــاز وتحقيق الأهداف المرغوبة " يعتبر فى رأينا من أشمل التعاريف وأدقهـا ٠

ولا شك أن القائد LEADER يعتبر هو صاحب التأثير فى قيادة الجماعـــة أو التابعين له ٠ كما أنه يعتبر عضو فى هذه الجماعة وله مركز اجتماعى معترف بـــه كما أنه يقوم بممارسة أنواعا من السلوك ذات علاقة بهذا المركز الذى يشغله ٠

ويرى د ٠ ابراهيم الغمرى (١٩٧٩) ان عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلـة التى تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم ٠٠٠ ويضيف بأن هذه العلاقة التبادلية تتم فى اطار مناخ معين حيث يساهم الى درجة كبيرة فى تحقيق هذا النوع من العلاقـــة ٠ ويرى الدكتور الغمرى (ص ١٥١) أن القيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعـاد فهى تتضمن العديد من العناصر التى من بينها ما يلى :

١ ـ السمات الشخصية للقائد وسلوكه ٠

٢ ـ صفات المرؤوســين ٠

٣ ـ السمات الشخصية التى تميز رئاسة القادة وسلوكهم ٠

٤ ـ أهداف المنظمـــة ٠

٥ ـ مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار (الوظائف) فى المنظمة ومتطلباتها ،والتدريب ونظم المكافآت (الرواتب ص ١٥١) ٠

مهارات القيـــــــادة :

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير علـى سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة التى يعملون فيها •

ويرى الدكتور على عبد الوهاب (ص ٣٠ ــ ٣١) أن القائد لكى يستطيـــــع تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهى (القائد ، التابعون ، الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكى يبلغ أهداف العمل ويرفع الانتاجية من ناحيـــــة ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات كما يحددها هى :

١ ــ المهارة الفنيـــــــة :

وهى أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا اياه ، ملما بأعمال مرؤوسيــه من ناحية طبيعة الأعمال التى يؤدونها عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتهـا • كذلك أن يكون بامكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطـــــرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل •

٢ ــ المهارة الانسانيـــــــة :

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهـــــم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم • لأن معرفته بأبعاد السلوك الانسانى يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا وهذا يساعد على اشباع حاجـات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة •

٣ ــ المهارة التنظيميـــــــة :

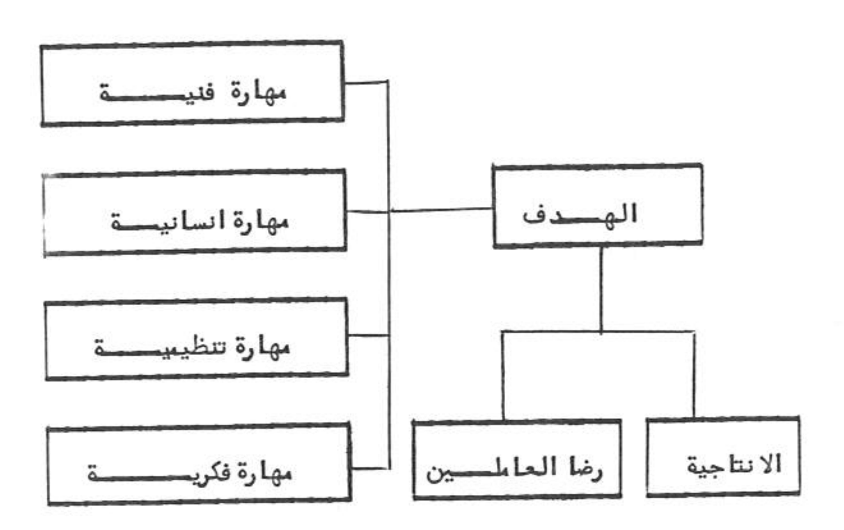
وهى أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهـــــم أهدافها وأنظمتها وخططها • ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظـيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمـــــة

وسياسات التوظيف والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وانجازاته •

٤ ـ <u>المهارة الفكريـــــــــة</u> :

وهى أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة • وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهنى لتقبل أفكار الآخريـن • وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف • هـــــذا ويوضح الشكل (٢٥) مهارات القيـــادة •

<u>شكل (٢٥) مهارة القيـــادة</u>



المصدر : د • على عبدالوهاب • موضوعات سلوكية ـ معهد الادارة العامـــة ص ٣٢ •

قوة تأثير القيــــــادة :

حيث أن قوةالقائد تعنى قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلــك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة وللمنظمة التى ينتمون اليهـا •

وحيث أن قوة القائد تأتى من عدة مصادر أثناء تأثيره على الجماعة أو علـــى الأفراد التابعين له • فقد تأتى هذه القوة من الوضع أو المركز الذى يتمتع به هـذا القائد (المدير) أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له أو من قدرة تأثـــير الشخص ،وسماته الشخصية التى يتميز بها • أو قد يكون مصدرقوة القائد وتأثيره من جميع العوامل الثلاثة المار ذكرها •

هذا وقد تم دراسة قوة القائد ومدى تأثيره على التابعين وأظهرت احـــدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلى (فرنش ورافـــن ١٩٦١ FRENCH & RAVEN) :

١ ــ **القوة الشرعية أو القانونية :** LEGITIMATE POWER

وهذه القوة هى نتيجة عن مركز القائد فى الهيكل التنظيمى للمنظمـــة أو تدرجه الهرمى فى الادارة أو المنظمة نفسها • وهذه القوة عادة ما تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير كأن توضح اسم وظيفته على باب المكتب مثـــل : المدير العام ،مدير الشئون الادارية ،المدير المساعد ،المشرف •• الخ •

٢ ــ **قوة المكافـــــــأة :** REWARD POWER

وهذه القوة تعتمد على قدرته على رقابة وادارة مكافأة الآخريـــــن مثل (الرواتب والمكافأة ،والترقيات والجوائز ••) •

٣ ــ **قوة القسر أو الاكـــــراه :** COERCIVE POWER

وهذه القوة تأتى عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (التأنيب ،انهاء الخدمة ••• الخ •)

٤ ـ **قوة الخبرة :** EXPERT POWER

وهى القوة التى تأتى من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التى يمر بها القائد فتزيد قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة •

٥ ـ **قوة العلاقة أو الصلة :** REFERENT POWER

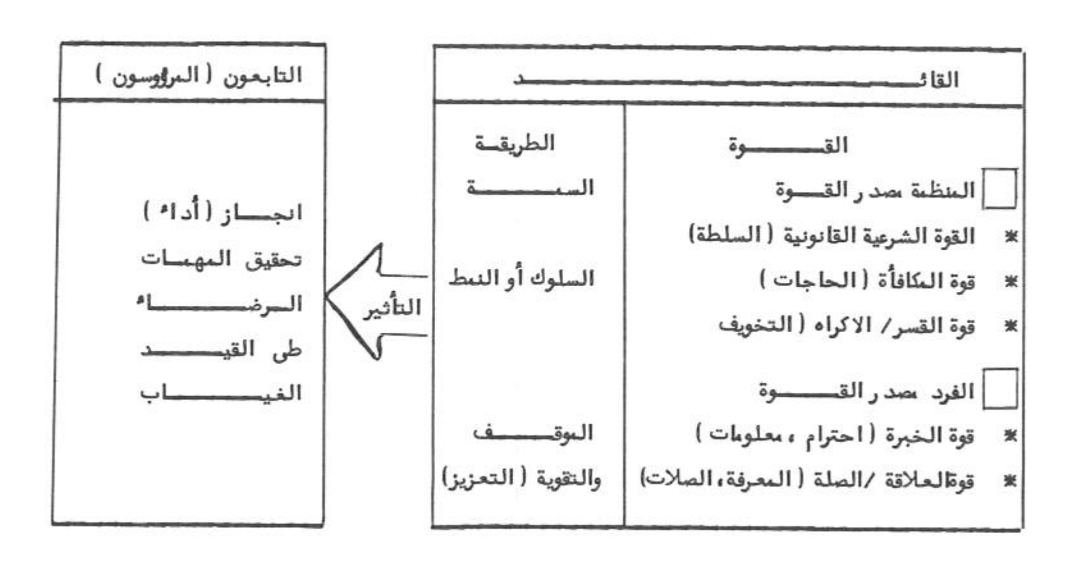
وهى القوة التى تأتى عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة • وهذه القوة تتمثل عادة فى مساعدى المدراء والمشرفين فى المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المدراء العاملين أو المشرفين فى المستويات العليا وذلك لعلاقاتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة •

هذا وتعرف هذه الأنماط الثلاثة الأولى (القوة القانونية أو الشرعية قوة المكافأة ، قوة القسر والاكراه) بأنها مصادر أو خصائص للفرد أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد (الشخص كمؤثر) •

أما الأنماط الباقية (قوة الخبرة ، وقوة الصلة أو العلاقة) تعرف بأنها خصائص للفرد أو مؤثرات ودوافع للشخص الهدف أو الشخص كمؤثر عليه •

وهكذا يتضح أن القيادة هى عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة كما فى شكل (٣٦) •

شكل (٢٦) النموذج الأساسي لدراسة القيـــادة



نظريات القيـــــادة

أولا : نظرية السمـــــات : TRAIT THEORY

تعددت الدراسات ذات العلاقة بالقيادة • فمنذ عام ١٩٤٠م حتى عام ١٩٥٠ م كانت الدراسات تركز على القيادة من حيث سمات القائـــــد (LEADER TRAIT) وصفاته وخصائصه التى يمتاز بها أو يجب أن يمتـاز بها •

فالدراسات الأولية كانت تبحث عن خصائص القائد الناجح لكى تفرق بينه وبين خصائص القائد غير الناجح • وهكذا بدأت البحوث تتعمق فـى صفات القائد وسماته الشخصية من حيث خلفياته ، عواطفه وانفعالاتـــه ، تركيبه الفيزيولوجى (الجسمى) ذكاءه ، وخصائصه الشخصية الأخرى •

وهكذا نجد أن ستوقديل (STOGDILL) عام ١٩٤٨م بـــدأ يحدد سمات القائد الشخصية ويصنفها فى ست مجموعات رئيسية وهى :

١ــ الخصائص الفيزيولوجية •
٢ــ الخلفيات الاجتماعية •
٣ــ الذكـــاء •
٤ــ الشخصيـــة •
٥ــ المهارات وخصائصها •
٦ ــ الخصائص الاجتماعيـة •

١ ــ الخصائص الفيزيولوجيــة (الجسمية) : PHYSICAL CHARACTERISTICS

وهذه الخصائص تشتمل على العمر ، المظهر ، الطول ، الوزن وهذه الخصائص تعنى فى رأى دارسى هذه النظرية الى صفـــات

الفرد الجسمية وخصائصه العامة لها تأثير على التأثير على الآخرين والقيام بعملية القيادة على الوجه المطلوب • ولا شك أن مثل هذه الخصائص أو الصفات الفيزيولوجية تلعب دورا بارزا فى القيادة وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة ، ولكن ليس فى كل الأحوال وليس فى كل المواقف •

٢ ــ الخلفيات الاجتماعية : SOCIAL BACKGROUND

لم تتوقف دراسات الباحثين فى القيادة على خصائص القائد الجسمية بل اهتمت بدراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد لمعرفة مدى تأثيرها على سلوكه وقيادته والعوامل أو الخلفيات الاجتماعية التى درست مثل التعليم ومستواه ، الحالة الاجتماعية ، والتحولات الاجتماعية • هذا وقد توصلت هذه الدراسات الى هذه النتائج :

١ ــ الحالة الاجتماعية والاقتصادية العالية مفيدة فى بلوغ القائد أهدافه •

٢ ــ عدد كبير من القادة المنحدرين من مستويات اجتماعية واقتصادية دنيا قادرون على الحصول على مستويات أعلى فى القيادة هذا اليوم •

٣ ــ قادة اليوم يسعون الى الحصول على تعليم أكبر من السابق •

٣ ــ الذكاء : INTELLIGENCE

أوضحت الكثير من الدراسات بأن القائد الناجح هو الذى يتمتع بالقدرة على البت والتحكيم فى الأمور ، والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التزود بالمعلومات والقدرة على الحديث والمخاطبة • وكذلك القدرة على استعمال الذكاء والبت فى الأمور

بحكمة ودقة ، واستيعاب للمشاكل والمؤثرات المحيطة به •

٤ ــ الشخصيــــــــــة : PERSONALITY

كما أوضحت الدراسات أن شخصية القائد لها تأثير علـــى مقدرته على القيادة ، فالمدير الفعال يمتاز بسمات شخصية عامــة كاليقظة ، والثقة بالنفس ، وتوحد الشخصية ، الاعتماد على النفــس ، السيطرة على الحاجات الشخصية •

ولا شك أن شخصية الفرد لها تأثير على سلوكه وتصرفاته كما مر بنا فى دراستنا للسلوك الانسانى فى الفصل الأول من هــــذا البحث • وحيث أن القائد هو أحد الأفراد فان سلوكه عادة يكـــون انعكاسا لشخصيته والمؤثرات عليهـا •

٥ ــ المهمـات ــ ذات العلاقة بالخصائص : TASK

لا شك أن المهمات التى يمارسها القائد هى محك وموضـــع اختبار لصفاته وخصائصه الفردية لذلك وجدت الدراسات فى هــذا المجال أن القائد يمتاز بحاجات عالية للانجاز والتحقيق واثبــــات الذات وكذلك المسئوليات والقدرة على تحملها • هذا بالاضافة الـــى امتيازه بالمبادرة والتوجيه الذاتى ، وتوجيه المهام التى يمارسهـا • كذلك وجدت بعض الدراسات أن القائد عموما باستطاعته ــ كفــرد ــ أن يمتاز بالدافعية العالية والتحفز والحاجة الى تحقيق الأهداف • سيزلاجى وزملاؤه ١٩٨٠ (ص ٢٨١) •

٦ ــ الخصائص أو الصفات الاجتماعيــة : SOCIAL CHARACTERISTICS

تصف البحوث الخاصة بالصفات والخصائص الاجتماعية بــأن القائد نشيط ومتعاون ومشارك فى نشاطات عديدة ومتنوعة • كذلـــك

كما أنه متعاون ومتناسق فى نشاطاته مع الآخرين • وهذه المهارات والخبرات الشخصية الداخلية والخارجية يبدو من خلال هــــــذه الدراسات أنها ذات قيمة وتقييم من قبل الجماعة التابعين للقائـــد • وينعكس أثرها على توحد الجماعة وثقتها به وكذلك تماسكهــــا والتحامها مع بعض للوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة •

وهكذا يتضح من نظريات السمة / السمات فى القيادة أن هذه النظرية أو هذه النظريات تفرق بين صفات وخصائص القائد الناجـــح عن صفات وخصائص القائد الغير ناجح وهذه النظريات تركز على سمات القائد فى جميع أبعادها ولا تعطى أهمية تذكر للمواقف التى يمـــر بها • هذا ويوضح شكل (٢٧) أبعاد نظريات السمات بالنسبـــة للقيـــادة •

شكل (٢-٧) الأبعاد الأساسية فى القيادة (سمات القائد) فى رأى نظرية السمات (ستوقدل STOGDILL ١٩٤٨)

(١) الخصائص والصفات	(٢) الخلفيات الاجتماعية	(٣) الذكاء
١ ـ العمر ٢ ـ المظهر ٣ ـ الطول والعرض ٤ ـ الوزن	١ ـ التعليم ٢ ـ الحالة الاجتماعية ٣ ـ التحولات/التقلب	١ ـ الذكاء ٢ ـ القدرة ٣ ـ المعلومات/المعارف ٤ ـ البت فى الأمور ٥ ـ التحكم والتصرف ٦ ـ القدرة على الخطابة والتأثير ٠
(٤) الشخصية	(٥) المهمات وعلاقتها بالخصائص	٦ ـ الخصائص والصفات الاجتماعية
١ ـ العدوانية ٢ ـ اليقظة ٣ ـ السيطرة والهيمنة ٤ ـ الحماسة ٥ ـ الانبساط ٦ ـ الاستقلال ٧ ـ الابداع والابتكار ٨ ـ التوحد الشخصى ٩ الثقة بالنفس	١ ـ دافعية الانجاز ٢ ـ الدافع الى المسئوليات ٣ ـ المبادرة والمبادأة ٤ ـ المثابرة والاصرار ٥ ـ المغامرة ٦ ـ توجيه المهام والأعمال	١ ـ القدرة الادارية ٢ ـ الجاذبية ٣ ـ التعاون والمشاركة ٤ ـ المكانة والسمعةوالشعبية ٥ ـ الهيبة والاحترام ٦ ـ الاجتماعية ٧ ـ المهارات الداخلية ٨ ـ الذوق واللباقة ٩ ـ الدبلوماسية

المصدر : سيزلاجى وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢٨٢ ٠

ثانيا : النظريات السلوكية فى القيـــادة : BEHAVIRAL THEORIES

نتيجة لعدم الرضاء التام من نتائج أبحاث ونظريات السمات فى القيادة الادارية فى عام ١٩٤٠ وما تلاها من سنوات حيث كانت تلك النظريات تركـــز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط دعت الحاجة فى أول عام ١٩٥٠ م الى دراسة سلوك القائد LEADER BEHAVIOR وذلك لمعرفة سلوك القائـــد الفعلى • وهذا دعا العديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانـب السلوكى فى دراسة القيادة •

هذا وكانت فلسفة النظريات السلوكية BEHAVIRAL THEORIES تركز على النمط القيادى STYLE OF LEADERSHIP ويعنى أن فعالية القائـــد LEADER EFFECTIVENESS تأتى من النمط الفعلى للقائد فى القيادة ويفيـــد القائد فى قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الأكيدة والمرغوبة ••• وينتج عن ذلك انتاجية عالية وروح معنوية جيدة •

كما أن النظريات السلوكية فى القيادة عكس نظريات السمات لا تركز علـى سمات القائد كقائد وفرد ولكنها تهتم بفعالية القائد • هذا وقد ركـــزت هذه النظريات السلوكية فى القيادة على جانبين مهمين وهما :

أ ــ توجيه المهـــام : TASK ORIENTATION

ويعنى ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه فى المنظمة لانجـــاز العمل وأداءه بجد وتمام وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظـــيم العمل وجدولته ، واتخاذ القرارات ، وتقييم الأداء والانجاز •

ب ــ توجيه الموظـــف : EMPLOYEE ORIENTATION

ويعنى ذلك الانفتاح والصداقة من قبل المدير بالنسبـــة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة اشباعهـــا •

١ ـ دراسة جامعة أوهايـــو :

هذا ومن أهم دراسات سلوك القائد الدراسة التى قامت بها جامعة ولاية أوهايو عام ١٩٥٠ OHIO STATE UNIV. STUDIES والتى درست خلالها محددات سلوك القائد (THE DETERMINATIONS OF LEADER BEHAVIOR) وكذلك تحديد فعاليات أنمــاط القيادة من جماعات العمل من حيث الانجازات والرضاء (فلشمـــان FLISHMAN ١٩٥٧ م) •

THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON WORK-GROUP PERFORMANCE AND SATISFACTION .)

ومن خلال هذه الدراسة هناك بعدان فى القيادة تم التعرف عليهما وهما كما يلى :

١ ـ الهيكل (البناء) التمهيدى :

وهذا يهتم بالدرجة التى ينظم ويعرف بها القائــد المهمات وجدولة العمل ليتم عمله ، وكذلك تأسيس شـبكة الاتصالات وتقييم انجازات جماعة العمل • ويوضح سيزلاجـى وزملاؤه أن هذا يعنى فحص أنماط القيادة فى توجيه المهام •

٢ ـ الاعتبـــــار :

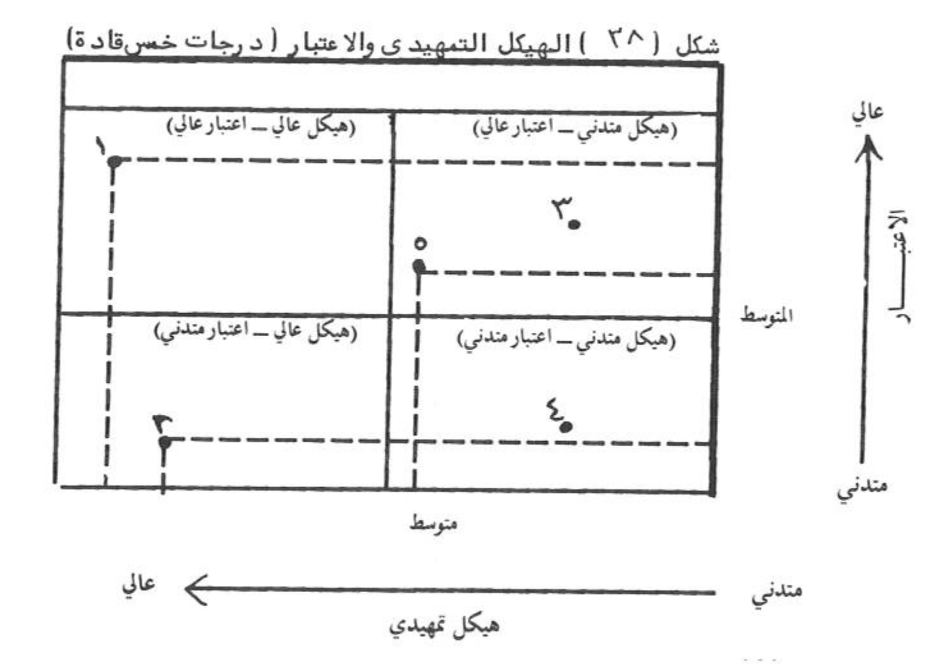
وهذا يعنى فى رأيهم ـ السلوك الذى يلزم الثقـة الاحترام المتبادل ، الصداقة ، التأييد ، والاهتمام برفاهية الموظفين • والاعتبار هنا كذلك يعنى التأكيد على أنمــاط القيادة فى توجيه الموظف •

هذا وقد تم قياس هذين البعدين بواسطة استخدام بعض الاستفتاءات QUESTINNAIRE وهما استفتاءان : الأول يقيس نمط القيادة كمدرك بواسطة القائد نفسه ويسمى (استفتاء معرفة آراء القيادة ٠

والثانى يقيس نمط القائد كمدرك بواسطة التابعين له أنفسهم هذا ويوضح الشكل (٣٨) درجات خمسة مدراء كمثال على هذا النموذج فى قياس سلوك القائد كمؤشر على القيادة ٠ فالمدير رقم (١) يصور (هيكل تمهيدى عالى) و(اعتبار عالى) لنمط القيادة ٠٠٠ والمدير رقم (٢) يبدو أنه يصور (هيكل تمهيدى عالى) مع (اعتبار متدنى) ٠

والمدير رقم (٥) يملك نمط قيادى يمكن اعتباره فى مدى متوسط لكليهما (الهيكل التمهيدى) و(الاعتبار) ٠

شكل (٣٨) الهيكل التمهيدى والاعتبار (درجات خمس قادة)



٢ ـ دراسات جامعة ميتشجن (مركز العمل ، ومركز الموظف) ١٩٦٧م

UNIVERSITY OF MICHIGAN STUDIES: JOB CENTERED AND EMPLOYEE CENTERED.

قام العالم رينسس ليكرت LIKERT ١٩٦٧ باجراء عدة أبحاث فى جامعة ميتشجن حول القيادة الادارية وسلوك القائد حيث أكدت تلك الدراسات على أن التعرف على أنماط سلوك القائد ينتج عنه زيادة انجاز جماعة العمل والرضاء الوظيفى •

هذا وقد ميز ليكرت LIKERT بين نمطين للقيادة الادارية وهما :

١ ـ نمط القيادة لتمركز العمل :

وهذا يعنى انعكاس القيادة على الاشراف القريب القريب والحميم ، وكذلك القوة الشرعية للقائد ، والقوة القسرية (الاكراهية) بالاضافة الى جدول الاجتماعات وتقييم الأداء والانجازات •

٢ ـ نمط القيادة لتمركز الموظف :

وهذا النمط يعنى أن الموظفين يقومون بعملية التوجيه بأنفسهم فى العمل ، كما أن هذا النمط القيادى ، يؤكد ويحث على تفويض السلطات والمسئوليات والاهتمام برفاهية الموظف واشباع حاجاته والتطور الوظيفى وكذلك النمو النفسى للموظف •

هذا وقد درس العديد من السلوكيين فى جامعة ميتشجن بقيادة ليكرت القيادة وأنماطها المتعددة وعلاقتها بفعاليات القائد وذلك فى عدة دراسات أجريت على العديد من الموظفين والعاملين فى مؤسسات وأجهزة حكومية وخاصة

كبيرة الحجم • هذا وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الانتاجية تزداد فى كلا النمطين القياديين نمط التمركز الوظيفى (تمركز العمل) وتمركز الموظف نفسه • كما أظهرت هذه الدراسات أن الانتاجية والرضاء الوظيفى تزداد بينما تقل كل من غياب الموظفين وطيّ قيدهم وانتقالهم .

خلاصة النظريات السلوكية فى القيادة :

وهكذا نجد أن نظريات القيادة السلوكية والتى تمثلت بدراستى جامعة أوهايو (فلشمان ١٩٥٧) ودراسات جامعة متشجن (ليكرت LIKERT ١٩٦٧) أكدت على مواقف القيادة من ناحية الانماط السلوكية BEHAVIRAL STYLE للقائد وهذا يعنى أن القيادة فى رأيهم تعنى ما يمارسه ويقوم به القائد وليس خصائصه وصفاته الشخصية كما تعتقد نظريات السمات TRAITS THEORIES كما أن النظرة السلوكية للقيادة تركز على نمطين سلوكيين فى القيادة وهما توجيه المهام ،وتوجيه الموظف نفسه •

نظريات المواقف فى القيـــادة

SITUATIONAL THEORIES

فى أواخر الستينات من هذا القرن (١٩٦٠) شعر الكثير من الباحثين والمهتمين فى دراسة القيادة أن نظريات القيادة السلوكية لا تخلو من بعض المحددات وهـــذه المحددات جعلت الدارسين يواصلون الدراسات والبحث فى القيادة للوصول الـــى نظريات أكثر شمولية وأكثر دقة وذلك باستعمال طرق أخرى فى دراسة القيادة • وهكـذا دعت الحاجة الى التركيز على دراسة المواقف SITUATIONS التى يمر بها القائد وذلـك للوصول الى نتائج أشمل وأدق فى عملية القيادة •

وحيث أن المواقف القيادية تختلف من منظمة / مؤسسة الى منظمة/ مؤسســة أخرى وذلك نظرا لظروف كل منظمة من حيث حجم العمل ،ونوعية العمل ، والمهمــات والظروف البيئية المحيطة والتى تلعب دورا بارزا فى تحديد نوعية القيادة فقد بــدأت الدراسات تهتم بالعديد من العوامل والمؤثرات المختلفة على المنظمة مثل الفـــروق الفردية بين الموظفين ، هيكل الجماعات والتنظيمات ،أنظمة المؤسسات واجراءاتهـــا المتبعة ، وتطبيق هذه الأنظمة والاجراءات ،وأثر ذلك على انتاجية العاملين ورضاهـم الوظيفى وفق هذه المواقف المتعددة •

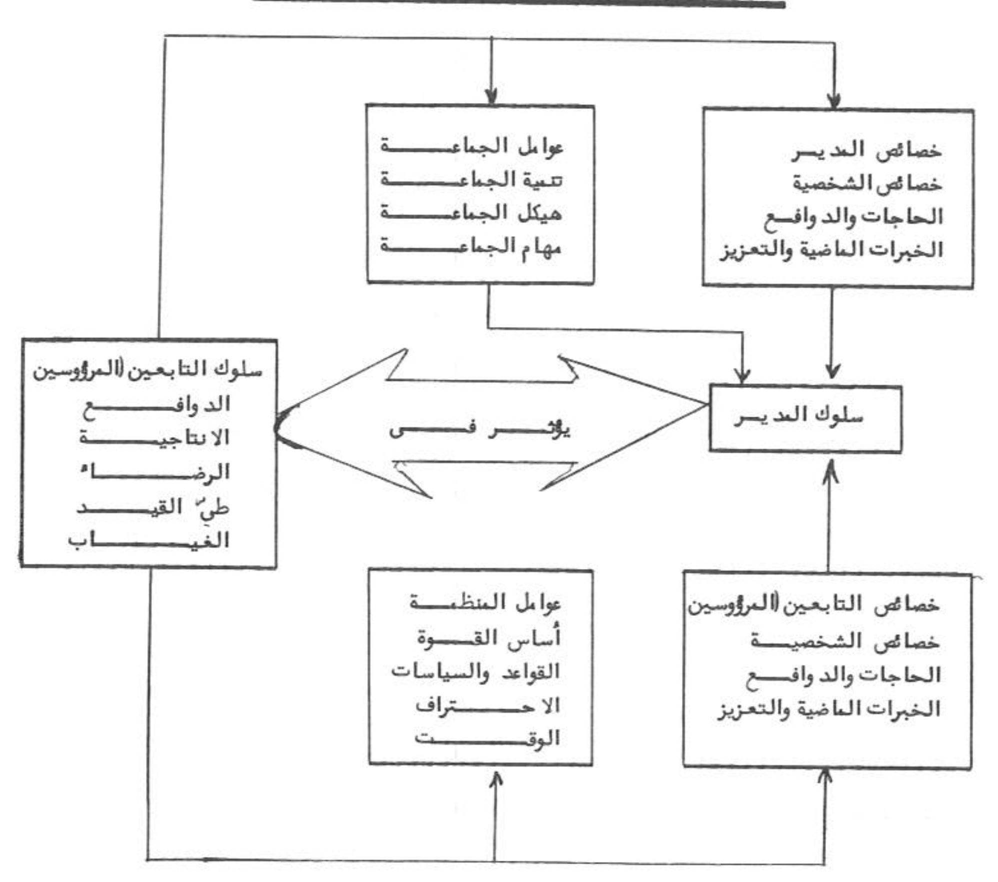
وهكذا أوصت الدراسات الحديثة فى القيادة على دراسة أربع أبعاد هامـــة فى المنظمات المعاصرة وهى : خصائص المدراء ، خصائص المرؤوسين ، هيكل الجماعـــة وطبيعة المهام ، عوامل المنظمة كما فى شكل (٢٩) •

١ ــ خصائص المـــدراء : MANAGERIAL CHARACTERISTICS

ويعنى ذلك أن سلوك المدير فى أى بيئةكانت يعتمد على ضغوط أو خصائص الفرد وصفاته والعوامل الهامة فى هذا الشأن هى :

أ ــ الخصائص والصفات الشخصية : من حيث مقدار ما يتمتع به المدير من

شكل (٣٩) عوامل المواقف المؤثرة على سلوك القائـــد



المصدر : سيزلاجى وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢٨٩

ثقة وقدرات تخوله بأن يكون قائدا • ما مدى ذكاءه وقدرته علــى الآخريـــن ؟

ب ــ حاجاته ودوافعه : ما مقدار حاجاته ودوافعه •• وما نوعية هـــذه الدوافع والحاجات ؟ هل هى محصورة بدافعية القوة والسيطرة فقــط بل انها تتعداها الى دوافع أخرى كالحاجات الأساسية والاجتماعيـــة وحاجات النمو النفسى والتحقيق الذاتى وحاجات الابداع والابتكـــار والمشاركة فى الرأى مع التابعين •

جـ ــ الخبرات الماضية والتعزيز : ما مدى تأثير هذه الخبرات على المدير من حيث مشاركته مع المرؤوسين فى القيام بالمهام وأداء العمـــل ، ما مدى تأثير الثقافة والعوامل البيئية والحضارية والاجتماعية كالعـادات والتقاليد والقيم والدين والمثل وغيرها على سلوك القائد وما مدى تأثـــير ذلك على العمل نفسه وعلى التابعين والمواقف التى يمر بها القائـــد والمنظمة •

٢ ــ عوامل المرؤوسين (التابعين) : SUBORDINATE FACTORS

قبل أن يقرر القائد أى نمط سيستعمل ينبغى عليه كما يقول سيزلا جـــى وزملاؤه ١٩٨٠ (ص ٢٨٩) اعتبار الخصائص والصفات الفردية ونماذج السلـــوك عند (المرؤوسين) التابعين له • فالتابعين مثل المدير لديهم عوامل وخصائص داخلية يمكنها التأثير على سلوكهم وتعاملهم وأدائهم الوظيفى وهذه العوامل تشتمل على :

أ ــ الخصائص الشخصية ، مثل الثقة بالنفس ، الذكاء ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التى قد تؤثر على علاقته مع القائد •

ب ــ الحاجات والدوافع : مثل حاجات ودوافع المدير (القائد) نفسه وهـــذا

ينعكس على مدى فعالية المرؤوس مع المدير (القائد) كما أن مستوى هذه الحاجات والدوافع من حيث مستواها وكمية تأثيرها على الدافعية واشباع هذه الحاجات سواء كانت الحاجات الأساسية أو الحاجات الاجتماعية أو حاجات النمو والتحقيق الذاتي •

د ــ الخبرات الماضية والتعزيز : لا شك أن خبرات المرؤوس الماضية وقدرات التعزيز لديه لها تأثير على عملية القيادة بشكل عام •

٣ ــ عوامل الجماعة : GROUP FACTORS

لا شك أن الجماعة فى كل تنظيم هم العامل الأساسى فى نجاح أو فشل هذا التنظيم • فالجماعة يبدأ أثرها من المجتمع الكبير وفى المنظمات الصغيرة والكبيرة ، وخصائص الجماعة فى أى تنظيم سواء كان هذا التنظيم صغيرا أو كبيرا تلعب دورا هاما فى التأثير على قدرة المدير فى عملية القيادة • وأهم عوامل الجماعة هى :

أ ــ مراحل تنمية الجماعة من حيث فعالية نمو الجماعة ، وسلوك القائد فى مراحل تنمية الجماعة وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، وكذلك صراعات ومشاكل الجماعة والقدرة على ايجاد الحلول لهذه المشاكل والصراعات •

ب ــ هيكل الجماعة : من حيث مدى فعالية المدير فى التأثير على قيادة الجماعة ومدى تماسك الجماعة وتعاونها فى الوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة • كذلك نوعية النمط السلوكى للقائد فى التأثير على الجماعة لانجاز المهام المطلوبة •

جـ ــ مهام الجماعة : وهذا يعنى طبيعة هذه المهام ، ومدى تأثيرها على نجاح القائد وتأثيره على فعاليات الجماعة ككل ومدى تحقيق وانجاز الأهداف المشتركة •

٤ ـ عوامل المنظمـــــــــة : ORGANIZATION FACTORS

تعنى عوامل المنظمة المتعلقة بمواقف القيادة تلك العوامل ذات العلاقة بنوع المنظمة وتشتمل على : أساس القوة وقاعدتها ، نوعية هذه القوة ان كانـــــت شرعية أم قسرية أم غيرها • وكذلك الاحتراف بالنسبة للمدير من حيث هل هـــذا الاحتراف حاصل نتيجة للتدريب الدقيق والشامل والتدريب الحرفى كالمهنـدس ، الممرض والعالم ••• الخ • كذلك عملية الوقت من حيث القرار الآنى ، التوتـــر المصاحب لاتخاذ القرار وكذا الضغوط وكذلك مشاركة الآخرين فى عملية اتخـــاذ القرار ومدى تأثير ذلك على فعالية القيادة (شكل رقم ٢٩) •

نظرية طريق ــ هدف فعاليات القيادة • هاوس ١٩٧١م :

A PATH-GOAL THEORY OF LEADER EFFECTIVENESS

قام هاوس HOUSE ١٩٧١م بتقديم نظرية طريق ــ هدف فعالية القائد PATH-GOAL THEORY وهذه النظرية تعتمد على نظرية التوقعات فى الدوافع والتى تطرقنا لها فى فصل الدوافع و (طريق الأهداف) تعنى الجهد ــ الانجاز ، والانجاز ــ توقعات المكافأة (الراتب) وكذلك عملية التوازن فيما بينهم • حيث يرى هاوس HOUSE أن فعالية الدافع عند القائد تحتوى وتشتمل على زيادة دفع الرواتب للتابعين (المرؤوسين) لانجاز أهداف العمل وجعل هذا الطريق (الهدف) لهذه الرواتب المدفوعة أسهل ــ للمؤسسة من توضيحه • تخفيض عوائق الطريق أو أى مأزق وزيادة فرص الرضاء الشخصى فى الطريق • (ص) ويوضح الشكل (٤٠) أبعاد هذه النظرية •

ان الفعالية الأساسية فى نظرية (طريق الأهداف لفعاليات القائد) هو المؤثرات على التكافؤ والتوقعات التى يدركها التابعين للقائد •

فاذا كان القائد يستطيع زيادة توازن الادراك وتوضيح وزيادة احتمالية (امكانية التوقعات • فالجهد الأعظم والرضاء لعال والانجازات هى النتيجة •

بمعنى آخر ان نظرية (طريق الأهداف) فى القيادة ترى أن سلوك القائد مدفوع لأنه يؤثر على طريقة التابعين له فى تحقيق أهداف المهام والأهداف الشخصية فالتابعين فى رأى هذه النظرية مدفوعين اذا أنهم عرفوا أن العمل بجد (طريق الأهداف) سيقودهم الى نتائج أكيدة (الأهداف) وخصوصا اذ أنهم أعطوا قيمة لهذه النتائج أو المخرجات •

هذا ويرى هيث ١٩٧٩ ص ( ) ما يلى :

١ ــ على المديرين أن يحددوا أى مكافأة (راتب ، ترقية ، اعتراف) ممكن أنها تتناسب

مع المهام المنجزة والمحققة • كما أن على المدير أن يستخدم المكافأة (الجزاء) الذى يشتمل على أعلى توازن VALANCE أو تقييم VALUE للموظفين أنفسهم •

٢ ـ ان تفاعل المدير مع المرؤوسين (التابعين) فى العمل يزيد من توقعاتهم فى الحصول على هذا الجزاء لتحقيق الأهداف •

٣ ـ ان مزاوجة المدير بين مهارات المرؤوسين مع متطلبات المهام وتزويدهم بالمساعدات الضرورية يساعد على زيادة توقعات الموظفين بأن جهودهم سوف تقود الى انجازات ونتائج جيدة •

٤ ـ وبامكان المدير زيادة الرضاء الشخصى عند الموظفين وربط ذلك بالقيام بالأعمال وتحقيق أهداف العمل عن طريق :

أ ـ تحديد مهام ذات معنى •

ب ـ تفويض سلطات وصلاحيات اضافية •

جـ ـ تعميم أهداف ذات معنى •

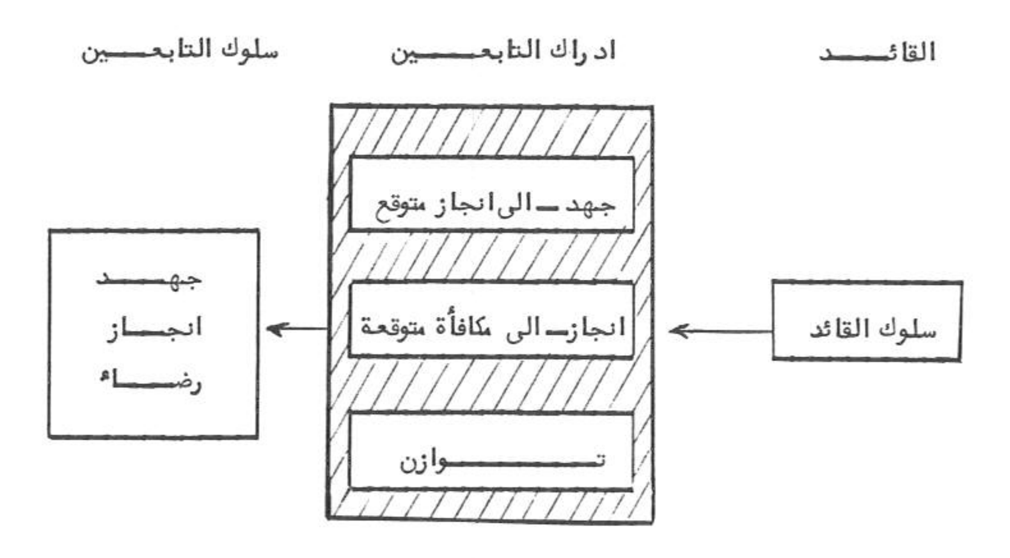
د ـ الموافقة على مشاركة المرؤوسين فى المساعدة فى تصميم الأهداف •

هـ ـ خفض العوائق المحيطة (المثبطة) •

و ـ الاهتمام والاعتبار لحاجات المرؤوسين (التابعين) •

وهذه النشاطات والفعاليات ممكن اعتبارها وتقييمها كجزاء ومكافأة عالية للتابعين تتناسب مع الحاجات الراقية (حاجات تحقيق واثبات الذات) عند مازلو وكذلك العوامل الدافعة عند هرزبرج كما مر بنا فى حديثنا عن الدوافع (راجع موضوع الدوافع والحاجات الراقية عند مازلو ، العوامل الدافعة عند هرزبرج) •

شكل (٤٠) هيكل نظرية طريق ـ هدف فعالية القيادة



المصدر : سيزلاجى وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢٩٦

نظرية عامة للقيادة الادارية

قام ميتشل هيت وزملاؤه ١٩٧٩ HITT ETALL فى كتابهم الادارة الفعالة THE EFFECTIVE MANAGEMENT بتحديد اطار شامل للقيادة LEADERSHIP وذلك فى نموذج عام •

يرى هذا النموذج أن هناك عدة علاقات هامة تحدد قوة تأثير القائد على فعالية الأفراد والجماعات وهذه الأشياء كما يلى :

١ ــ عوامل فردية : خاصة بالفرد نفسه •

٢ ــ عوامل تنظيمية : خاصة بالمنظمة نفسها •

٣ ــ عوامل التفاعل : (مزاوجة أو صراع) ما بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية • أنظر شكل (٤١) •

فالقائد يؤثر على التابعين ويتأثر بهم •

العوامل الفردية فى القيادة :

معظم الأفكار والمفاهيم فى القيادة الادارية تنعكس على طبيعة القائد من حيث شخصيته ومعتقداته واتجاهاته •

هذا وقد ركزت الدراسات الحديثة فى القيادة الادارية بالنسبة للفرد على ثلاث جوانب وهى : سمات القائد ، معتقدات القائد ، قيم القائد •

أ ــ سمات القائد :

يعنى بالسمات الصفات الشخصية ، كالذكاء ، ومفهوم الشخص عن نفسه ، المثابرة ، الانبساط ••• الخ وجميع هذه الأشياء يطلق عليها علماء النفس بالسمات •

وهذه السمات تعتبر خصائص رئيسية فى تحديد سلوك الفرد ونجاحه فى الحياة •

هذا ويتضح من الدراسات المعاصرة أنها كانت تهتم بسمات الشخصية كالذكاء ، والانبساط ، والعدوانية ، والقدرة على اصدار الحكم أكثر من دراسة غيرها من السمات الأخرى •

ب ـ <u>معتقدات القائد وقيمه</u> :

المعتقدات تعرف بأنها الأفكار التى يحملها الناس حول العالم الذى يحيط بهم وكيف تتم عملياتها •

فالناس عادة يسلكون وفقا لهذه المعتقدات • فكثير من الناس يحملون اعتقادات وأفكار عن أصدقائهم ، وعن الناس الآخرين وكذلك عن وعود المستقبل •

جـ ـ أما القيم فهى تقييم الفرد للأشياء الجيدة والأشياء الرديئة فى الحياة مثلا ما نعتقده من قيم فى حياتنا كالصدق والكذب والأمانة والخيانة •• وما نؤمن به من أمثال وحكم • مثلا :

١ ـ الأمانة هى خير سياسة فى الحياة •

٢ ـ شعور الآخرين دائما هام •

٣ ـ انجازات الانسان خير اختبار لقيمة هذا الانسان ••• الخ •

وعادة يأتى الحديث عن المعتقدات والقيم بشكل جماعى ومترابط نظرا لأنهما متقاربان ومتفاعلان بالرغم من اختلافهما عن بعض من حيث المعنى •

فالمعتقدات تصبح قيم عندما تقود الى أشياء محببة للانسان وكذلك قد تقود الى لا شئ اذا كانت غير مجدية أو غير محببة •

٣ ــ **قوة تأثير القائــــــــد :**

حيث أن قوة تأثير القائد لها تأثير على سير المجموعة وانجازاتهـــــا لذلك من المهم القاء الضوء على خمسة مصادر لقوة القائد وهى :

١ ــ **القوة القسرية (الاكراه) :**

وهو شعور التابعين بأن القائد سوف يعاقبهم وهذا العقـاب لن يكون مريحا • كالخصم أو القيام بمهمات شاقة •

٢ ــ **القوة أو قوة المكافـأة :**

شعور التابعين بأن القائد سوف يكافئهم وهذه المكافأة مربحة وجيدة • كالترقية ، والاعتراف ، والمهمات السهلة •

٣ ــ **القوة الشرعيـــة :**

شعور التابعين بأن الادارة أو القائد عنده السلطة أو الصلاحية لاصدار أى قرار بحقهم وهذا القرار سيكون نافذا •

٤ ــ **القوة بالخبرة (قوة الخبير) :**

شعور التابعين بأن المدير لديه الخبرة والمهارات التى تساعدهم لأداء المهمات •

٥ ــ **القوة بالعلاقـــة :**

وهى شعور التابعين بأن القائد وما يمتاز به من صفات شخصية مجيدة تفرض عليهم الاحترام والتقدير لممارسة أعمالهـــم •

٣ ــ التفاعل ما بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية فى عملية القيادة :

فى الشكل (٤١) والذى يمثل النموذج العام للقيادة الادارية والذى يرى أن العوامل الفردية والعوامل التنظيمية يجب المزاوجة فيما بينها بصحة تامة لها تأثير على فعالية القيادة • ووفقا لهذا عدة أنواع أو أنماط من الناس بامكانها أن تكون قيادة فعالة بشرط أن تكون هذه القيادة وفق مواقف قيادية متعددة ومتنوعة •

ففى نظريتى القيادة الاحتمالية ،

يتضح مدى تفاعل الفرد مع المنظمة فى عملية القيادة •

١ ــ النظرية الاحتمالية فى القيادة : CONTINGINCY THEORY

تعنى هذه النظرية أن تأثير وفعالية القائد تعتمد على مدى التفاعل ما بين سلوك القائد (المدير) والعوامل أو المؤثرات والمتغيرات التنظيمية • وهو ما يعرف بالموقف أو المواقف التى تمر بها الادارة أو المنظمة •

ولفهم هذا النموذج القيادى علينا القاء بعض الضوء على جوانبه الثلاثة وهى عوامل القائد ، عوامل المنظمة (الموقف) والتفاعل ما بين هذه العوامل •

١ ــ القائد :

عامل القائد هنا يقصد به العامل الفردى ويعنى به فى هذا النموذج هو المدرج الهرمى للحاجات كما رتبها مازلو فى عملية الدوافع وهو ينطبق هنا على حاجات القائد الادارى بصفته انسان •

فالباحث فيدلر FIDLER ١٩٧٢ يرى أن معرفة سلوك القائد تتم عن طريق فهم حاجاته النفسية حسب مدرج مازلو ويعتقد فيدلر أن أهمية حاجات القائد تكمن فيما يلى :

ا ـ الحاجات الى العلاقات الشخصية الداخلية •

ب ـ الحاجات الى انجاز المهمات •

٢ ـ العوامل التنظيمية فى القيادة :

حيث أن تعدد المواقف يحتاج الى عدة أنماط قيادية حتى من الفرد القائد الواحد لذلك من المهم أن نلقى الضوء على عدة عوامل تنظيمية تؤثر على فعالية القائد الادارى وهى كما يلى :

١ ـ طبيعة المجموعة •

٢ ـ طبيعة المهمات التى يمارسها جماعة القادة •

٣ ـ القوة أو التأثير المتاح للقائد لكى يؤثر على التابعين •

١ ـ طبيعة المجموعة :

كلما كانت المجموعة مدركة لنفسها ، متناسقة ومتعاونة كلما ساعدت المدير القائد على قيادتها والوصول بها الأهداف المرجوة من قبل المنظمة والعكس صحيح •

فحاجات الموظفين كأفراد تحدد قدرة المدير القائد ليسلك سلوكا معتبرا حسب المهمات •

كذلك الثقة بين المجموعة كمجموعة وبين المجموعة والقائد تساعد فى عملية تسهيل انجاز الأهداف وتحقيق الآمال • كذلك ان خلفيات المجموعة ، وخبراتهم ومؤهلاتهم لها تأثير على قوة القائد ومدى تأثيره عليهم كمجموعة وهذا ينعكس على فعاليتهم كأفراد فى جماعة •

٢ ـ طبيعة المهمات التى يمارسها جماعة القادة من حيث المهمات وبساطتها •

بالاضافة الى طبيعة المجموعة ••• يأتى دور طبيعة المهمات من حيث تعقيدها وسهولتها وهذا له تأثير على فعالية القائد وعلى المجموعة ومدى تأديتها لهذه المهمات كما ينبغى •

فالعمل الروتينى البسيط قد يحتاج الى أعمال يدوية ومهمات بسيطة يستطيع القائد انجازها من خلال المجموعة •

أما الأعمال المعقدة والغامضة فعادة تتطلب مهارات أكثر فى القيادة لانجاز هذه المهمات الصعبة •

وهذه الحاجات كما يرى فيدلر تختلف وتتفاوت من قائد الى آخر ،فبعض القادة يعطى الاهتمام الأكبر للحاجات الى العلاقات الشخصية الداخلية ، والبعض الآخر يهتم بالحاجات الى انجاز المهمات •

٢ ــ العوامل التنظيمية (مواقف القيادة) :

ان حاجات المدير (القائد) وفقا لرأى فيدلر تتحدد وفقـــا لنوعية البيئة الادارية التى يمارس بها سلطة فى المنظمة ان كانت سهلة مريحة أو صعبة وخشنة •

كما يرى فيدلر أن هناك ثلاثة عوامل بيئية تحدد ان كانـــت هذه البيئة سهلة ومريحة أم انها صعبة وخشنة وهى :

أ ــ العلاقة ما بين القائد والجماعة (التابعين) :

وهى تعنى درجة احترام الجماعة وتأييدهم للقائد •

ب ــ بناء أو هيكل المهمات :

وهى درجة تحديد مهمات المنظمة والمقدرة على معرفتها ان كانت هذه المهمات بسيطة أم مركبة أو معقدة •

جـ ــ وضع أو مركز القائـــد :

درجة اعطاء المنظمة قوة وسلطة وتأثير للمدير كذلك قدرة المدير (القائد) على المكافأة ، والعقاب أو الترقية ••• الخ •

وعندما نلقى نظرة فاحصة على البيئة المحببـــة أو المفضلة بالنسبة للقيادة نجد أنها تتمثل فى البيئة التى تقوم بها الجماعة أو التابعون باحترام عال للقائد ، كذلك فى أداء المهمات السهلة والروتينية وكذلك [illegible] البيئة التى تعطى فيهـا المنظمة المدير قدرا كافيا من القوة والسيطرة •

كما أن البيئة غير المحببة بالنسبة للمدير تتمثل فـــى البيئة الادارية التى يقل فيها احترام الجماعة لقائدهم ، وفـــى

البيئة ذات المهمات المركبة والمعقدة وكذلك فى البيئة التى لا تعطى فيها القائد قدرا كافيا من القوة والتأثير • وهناك بيئات بين بين •

٣ ـ **التفاعل ما بين القائد والموقف :**

ان الهدف من نظرية الاحتمال هو تحديد أى القادة هو القائد الأحسن من خلال مواقف متعددة •

هناك ثمان امكانيات متوافقة من العوامل • فمواقف القيادة تتعاون من العوامل المحببة والعوامل غير المحببة بالنسبة للقائد نفسه وهذا يعتمد على مدى اتفاق واختلاف هذه العوامل •

ففى أبحاث فيدلر ظهر أن الفعالية القيادية بالنسبة للمواقف المحببة والمواقف غير المحببة تظهر من خلال المزاوجة ما بين الحاجات الناتجة عن الموقف الموجود وسلوك القائد الأحسن مع ذلك الموقف •

ان على القائد الناجح أن يفهم طبيعة المتغيرات والعوامل فى المنظمة وذلك ليستطيع التكيف معها بقدر الامكان • كما ان القائد الذى يستطيع دفع موظفيه الى العمل والانجاز هو القائد الناجح والفعال •

شكل رقم (٤١) نموذج عام للقيادة الادارية

المصدر : الادارة الفعالة • ص ٢٦٣

الاتصالات

COMMUNICATION

الفصل السابع

الاتصـــــالات

تعريف الاتصـــــالات :

الاتصالات هى تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق خلـــق التفاهم بين المرسل والمرسل اليـــه •

فبالرغم من بساطة هذا التعريف الا أنه يعطينا فكرة واضحة عن عمليـــــة الاتصالات بأنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمرسل اليه وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكار أو أى شئ آخر له علاقة بالعمل •

ان هذه العملية (عملية الاتصالات COMMUNICATION PROCESS) ذات أهمية كبيرة وخصوصا فى عصرنا الحاضر وذلك لتعدد وسائل الاتصال وكثرة المؤثـــرات والعوائق والأخطاء سواء منها العوائق المتعلقة بالانسان وخصائصه الشخصيـــــة والسلوكية أو العوائق المتعلقة بالمنظمة والتنظيم ومؤثراتها المختلفة ، وهذا ما قد يسبب عملية " تعطل الاتصال "

ان اكتساب المهارات الاتصالية سواء عن طريق الدراسة أو التدريب ضـــرورة حتمية للمدير أو الموظفين فى هذا العصر لتلافى مثل هذا التعطل أو حدوث هـــذه العوائق والتى ينعكس أثرها على المنظمة ككل •

ان عملية الاتصال ينظر اليها من جانبيـــن :

١ ــ انها لغة تخاطب سواء عن طريق التخاطب الشفهى أو التخاطب الكتابى •

٢ ــ ينظر اليها كعملية علاقات داخلية ، علاقات ديناميكية ما بين الناس عند مـــا تتم عملية الاتصال •

هذا وسنلقى مزيدا من الضوء على عملية الاتصال كعلاقات ما بين الناس أثناء العمل •

عناصر الاتصالات كعلاقات داخليـــــة :

١ ــ هدف المتصل (صاحب الاتصال) •

٢ ــ طبيعة المرســـل •

٣ ــ الرسالـــــة •

٤ ــ قنوات الاتصـــال ، الطريقة التى بواسطتها أرسلت الرسالـــة •

٥ ــ المترجم (الفلتر FILTER) لمحتويات الرسالة بواسطة المستقبل ، أو المرسل اليه •

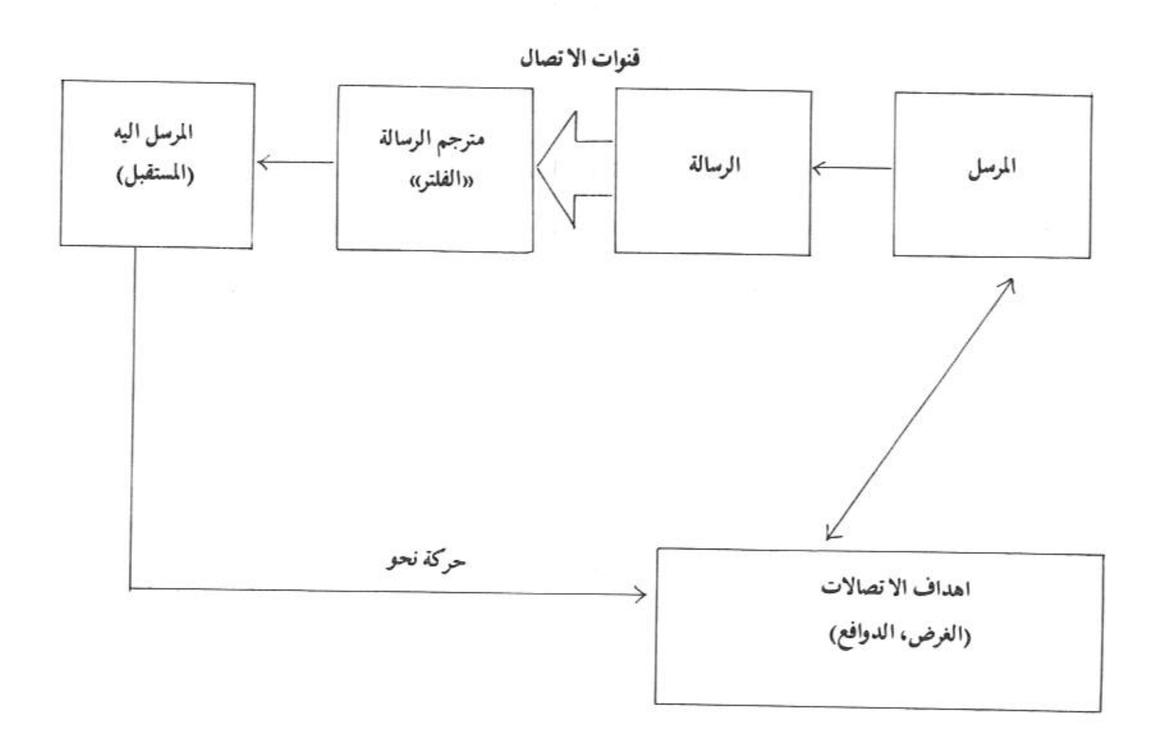
٦ ــ طبيعة الشخص الذى يستقبل الرسالة (المرسل اليه) •

٧ ــ أى حركة يتخذها المستقبل (المرسل اليه) عند استجابته فى عملية الاتصال •

هذا ويوضح شكل (٤٢) عملية الاتصالات أو العلاقة ما بين عناصـــــر الاتصـــال •

عملية الاتصـــــالات

شكل (٤٢) محددات عملية الاتصالات



المصدر : هيت واخرون Hit etal ١٩٧٩ ص ٣١٧

هدف الاتصالات :

ان هدف الاتصال يخدم أحد الأغراض التاليـة :

١ ـ قد يرغب الشخص أن يعبر عن أفكاره ،آرائه أو مواقفه واتجاهاته دون رغبـة منه أن يعمل المستقبل (المرسل اليه) غير الاستماع الى ما يقول •

٢ ـ الأفراد يكررون الاتصال لحث أو حض المستقبل للقيام بحركة فمثلا عند مـا يرغب المدير من الموظفين أن يحسنوا انجازهم بواسطة ايصال استيائـه للموظفين من انجازاتهم الحالية •

٣ ـ طبيعة المرسل والمرسل اليه

ان فعالية اتصال العلاقات الداخلية عادة يعتمد على عدة خصائص بالنسبة للمرسل والمستقبل لعملية الاتصال •

فخصائص كليهما له تأثير متشابه على الاتصال ،وذلك لأنهمـا جميعا يشتركان فى عملية الاتصال ،أحدهما مرسل والآخر مستقبل •

وهناك شئ مهم فى خصائص الشخص المشارك فى عملية الاتصال سواء كـان مرسلا أو مستقبلا وهذه الخصائص هى مهارات الادراك ، الكلام ،والاستماع وكذلك سلوكهم الخير لفظى (الذهنى) • فتكرار المواقف يمكن يدعى التبادل مابين شخصين أو أكثر (طريقا ـ اتصال) لذلك فقدرة كل شخص منهما هو الفعالية كمرسل ومستقبل للرسالـة •

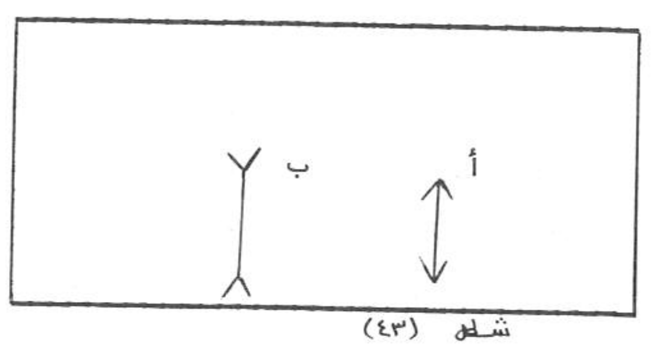
الادراك والاتصالات : PERCEPTION AND COMMUNICATION

يقصد بالادراك هنا هو عمليات اختيار وتنظيم المعلومات الى صورة ذات معنى للعالم المحيط بالفرد •

فغالبا ما تكون ادراكاتنا موجهة أو معدلة بواسطة شعورنا الشخصى وأخطائنا

لذلك يمكن أننا ندرك بعض الأشياء ليس كما هى بالفعل ولكن حسب نظرتنـــا وادراكنا لها • كما فى المثال فى الشكل (٤٣) فالخطان فى هذا الشكل كما هو معروف فى علم النفس (أنهما متساويان) لكن فى ادراكنا لهما قد يبدو لنـا أن الخط (ب)أطول من الخط (أ) فالانسان قد يشعر أن (ب) أطول من (أ) لأنه يرتب المنظر حسب أو وفقا لتجاربه الماضية مع خطوط مشابهة ، أو لأن ادراكاتـه تكون مشوشة لوجود طرفى الخطين حيث أحدهما متجه الى الداخل والآخر متجـه الى الخارج •

أى الخطــين أطــول ؟



شكل (٤٣)

ان ادراك كل من المرسل والمستقبل لبعضهما الآخر عامل هام فى عمليـة الاتصـــال •

هذا وهناك ثلاث مشاكل ادراكية قد تسبب فى عملية اعاقة أو تعطل عمليـة الاتصالات وهى :

١ ــ القولبـــة (النمطيـــة) : STEREOTYPING

وهى تكوين (أو النزعة الى تكوين) الآراء المقبولة عن شخص أو قضيـة أو جماعة معينة • ثم تعميمها على الفرد الواحد من هذه المجموعة • فمثـلا عند ما نقول أن جون رجل خواجة ، وحيث أن الخواجات يهتمون فـى

الوقت والمواعيد فان جون يهتم بالوقت والمواعيد وهذا فى الواقع قد يكـون صحيحا وقد لا يكون ••• لأن ليس كل الخواجات يهتمون فى الوقت واحـترام المواعيد • فالبعض منهم فى بلاد هم كسلان ولا يعترف بالوقت ولا بالمواعيد والذى يعيش بينهم لمدة طويلة يكتشف أن بعضهم لا تنطبق عليه هـذه التعميمات أو الصورة التى نحطها عنهم جميعا وهى احترام الوقت والمواعيد •

٢ ـ **تأثير الهالـة :** HALO EFFECT

وهى فهم أو ادراك ميزة واحدة أو ميزتين هامتين لشخص ما ثم تعميم هذه الميزة على جميع جوانب شخصية هذا الانسان والنظر اليه على أسـاس هذه الميزة دون ملاحظة أو ادراك الأشياء والجوانب الأخرى فى شخصيته فمثلا عندما ننظر الى أحد المدراء ونجد أنه يحضر الى عمله مبكرا ويخـرج متأخرا قد نحكم عليه بأنه مدير مخلص ومنتج • ولكن قد يكون غير مخلص وغـير منتج بالرغم من أنه يحضر مبكرا • ويخرج متأخرا وذلك لأن حكمنا على اخلاصه وانتاجيته جاء من نظرتنا الى حضوره مبكرا دون أن نتعرف على حقيقة مـا يقوم به بالفعـل •

٣ ـ **الاسقـاط :** PROJECTION

وهو أحد الحيل اللاشعورية التى يقوم بها الانسان فى حياته ويعنى ذلك أن الانسان يحيل مشاعر الذنب أو الفشل أو اللوم الذى قد يتعـرض له الى شخص آخر •

فمثلا عندما يوجه اللوم الى أحد المدراء بأنه لم يقم بالواجب المطلوب أو لم ينجز المهمة حسب المطلوب نجد أن هذا المدير يضع اللوم على بعـض الموظفين بالقسم لأنهم لم يطبقوا اللوائح كما ينبغى ••• الخ •

فهنا أسقط المدير عملية اللوم هذه على الموظفين أنفسهم • وكذلك الحال عند ما يهزم فريق ما فى المباراة ، ويسأل الحكم عن ذلك يقول أن الفريق لم يطبق الخطة التى رسمتها له كما ينبغى •

ان هذه المشاكل الثلاث وغيرها — كما مر بنا — تعمل كعوائق فى عملية الاتصال فى العلاقات الداخلية بين الناس وخصوصا فى مجال الادارة فهى تؤثر على كل من المرسل والمرسل اليه فكل منهما يدرك الآخر ويتعامل معه •

الاتصال غير اللفظى :

نعنى بالاتصال غير اللفظى هو التعبيرات السلوكية والجسدية عن الحركة أو الرسالة ذات المعلومات المهمة عن الرسالة اللفظية •

فمثلا الابتسامة دون الكلام هى لغة اتصال غير لفظية يرسل الشخص (كمرسل لنا (كمستقبلين) أو مرسل اليهم يعبر لنا عما فى نفسه أو عن مشاعره •

ان السلوك الغير لفظى يعتبر سلوكا هاما ،لكنه غير مقبول فى بعض الأحيان كعملية اتصال • لأنه قد لا يعطى عملية اتصال تامة ومضبوطة وواضحة فى كل الأحوال •
ان نبرة الصوت ، حركة العين ،التعبيرات الوجهية ••••• الخ تعتبر صورا من صور الاتصال غير اللفظى •

هذا ويجب معرفة أن السلوك الغير لفظى قد يحتوى على توصيل انفعالى (كالتعبير عن الفرح ، الغضب ، الخوف ••• الخ) •

هذا ويمكن للسلوك الغير لفظى أن يساعد عملية الاتصال من ناحيتين :

أولا : ممكن أن يعمل كرسالة بنفسها ، فمثلا عندما يؤدى الموظف عمل ما وينظر اليه المدير نظرة قاسية أو غريبة من خلال تعابير وجهه ، فقد يعنى ذلك أن المدير يطلب من هذا الموظف أن يتوقف عن عمله •••• وهكذا ••••

ثانيا : قد يكون السلوك غير اللفظى عاملا مساعدا مع السلوك اللفظى فى عملية الاتصال •
فمثلا عندما يقول المدير لأحد الموظفين الذين يستحقون الترقية أنك شخص تستحق هذه الترقية قد لا يكفى عن ارتياحه واقناع الموظف ولكن عندما ينظر اليه ويقول له ذلك الكلام مع ابتسامة وارتياح فى تعبيرات وجهه يكون قد أوصل ما يريد الى هذا الموظف •

ان الاتصال الناجح هو الذى يحتوى على كلا السلوكين اللفظى وغير اللفظى وذلك حسب الموقف والحاجة •

مهارات الاستماع :

ان تأثير عملية الاستماع فى عملية الاتصال ومهارات هذا الاستتماع تعتبر من العوامل الهامة فى نجاح عملية الاتصال • فالاستماع يعطى قدرا كبيرا من التغذية العكسية وهذا يعتبر جوهريا فى الاتصال •

ان المدير أو الموظف الناجح هو الذى يعطى دور الاستماع فى عملية الاتصال وقتا طويلا وذلك ليتوصل الى اتصال ناجح وتحقيق أهداف جيدة •

ان المقصود بالاستماع هنا هو اعارة المتحدث أو صاحب الرسالة أذنا صاغية وعقلا متابعا ، وتفكيرا سليما وواعيا لما يدور فى هذه الرسالة •••• وذلك لفهمها فهما جيدا ومن ثم الرد عليها أو اتخاذ اللازم حيالها •

ان مهارات الاستماع الفعالة تتطلب العديد من الأدوار والتى يجب على المدير أو المشرف أن يقوم بها وهى :

١ ــ دائما توقع الاستزادة بالمعلومات من المرسل •

٢ ــ اسأل أسئلة مشجعة وحافزة لتزويدك بالمعلومات •

٣ ــ راقب سلوك المرسل الخير لفظى (كتعبيرات الوجه ••• الخ) •

٤ ــ أعد السؤال والاستفسار للتأكد من فهم المطلوب •

٥ ـ كن متجاوبا مع المرسل أو المتحدث بعيونك وبتعبيراتك الوجهية المناسبة •

٦ ـ استمع لمحاولة اعطاء الرسالة المتحدث عنها معنى وأهمية •

٧ ـ لخص ما أعطاك المرسل من رسالـــة •

قنـــوات الاتصـــال :

هى الطرق والمعانى التى يتم عن طريقها الرسالة من شخص الى آخر •
هذا وعند ما يتم اختيار هذه الطرق يجب على المرء اعتبار عدة عوامل ذات علاقة فـــى هذه القنوات مثل مكان المرسل ، عدد الأشخاص المشتركين فى الاتصال ، أهميـــة الرسالة المرسلة ، والتغذية العكسية ومدى أهميتها أو عدمها • كذلك سرعة الاتصـــال وقيمته ، والفرص المتاحة لتوضيح ما غمض أو أسيئ فهمه •

ويمكن تقسيم قنوات الاتصال كما يلـــى :

١ ـ القنوات اللفظيـــة : VERBAL

الاتصال اللفظى يعتبر من أهم قنوات الاتصال وأكثرها فعالية ويعـنى بالاتصال اللفظى المواجهة المباشرة " وجها لوجه " (FACE TO FACE) وتأتى أهمية الاتصال اللفظى من أنه اتصال مباشر ليس فيه أشياء خفية قـد تخفى معهـا بعض المعلومات • كذلك هذا النوع من الاتصال يمتاز بأنـــه اتصال مباشر وافى ويحمل معه تغذية عكسية مباشرة (IMMEDIATE FEEDBACK) وهذا بدوره يعطى فرصة لتوضيح أى غموض أو اساءة فهم قد تطرأ أثناء عملية الاتصال •

وهناك بعض المآخذ على الاتصال اللفظى المباشر وهو حيث أنـــه يتم وجها لوجه وبدون تسجيل سبق ربما يتسبب عنه بعض النسيان •

٢ ـ الرسائل المكتوبـــــــة : WRITTEN

وهى الرسائل ، المذكرات ، صحف المنظمات وجميعها تحتوى علـــى

سجلات للمعلومات التى تحملها أو تتحدث عنها وهذا يساعد (المرسل اليه) المستقبل سواء كان شخصا واحدا أو مجموعة أشخاص بأنهم يحصلون على نفس المعلومات ومن مصدر واحد وبوسيلة واحدة •

وهذه القناة ـ الرسائل المكتوبة ـ قد تكون أسرع من الاتصال اللفظى وخصوصا عندما يكون هناك أكثر من مستقبل لها •

ولكن مشكلة الرسائل المكتوبة هو أن التوضيح الخير لفظى والتغذية العكسية غير ممكنة فيها وهذا قد يجعل المستقبل (المرسل اليه) يدركون (الرسالة) بطرق مختلفة • كما أن استقبال الرسالة بين المستقبلين بالفعل يكون عظيم الاختلاف •

٣ ـ **القنوات التكنولوجية :** TECHNOLOGICAL

هناك وسائل وقنوات اتصال أخرى تم التوصل اليها حديثا وذلك لتلافى بعض عيوب القنوات اللفظية ، والقنوات المكتوبة وهذه القنوات الجديدة تتمثل فى التليفزيون ، والفديوتيب • ان هذه النماذج الحديثة تزود الانسان برسائل مكتوبة متماسكة ومستمرة • كما أنها تتيح الفرصة للاتصال غير اللفظى وللتغذية العكسية وهذا يساعد على زيادة الفهم المتبادل •

عيوب ومشاكل الاتصالات* :

أ ـ **الأخطاء الانسانية فى الاتصال :**

تعتبر هى أهم أنواع المعوقات :

١ ـ فهم المستلم للرسالة وطريقة ترجمته لها / أثر الحالة المزاجية والنفسية •

٢ ـ تدخل التوقعات فى ذهن مستلم الرسالة وأثر ذلك على معنى الرسالة •

---

* مقتبس من د • على عبد الوهاب موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة ص (٢٢ ـ ٢٤) (بتصرف) •

٣ ــ الخلط بين الحقيقة والرأى والاشاعة والتخمين •

٤ ــ تدخل النوازع الشخصية ــ من قصد أو غير قصد ــ فى تشويش معانى المعلومات •

٥ ــ احجام الرؤساء عن تلقى المعلومات من مرؤوسيهم •

٦ ــ احجام المرؤوسين أو خوفهم عن ابلاغ معلومات لرؤسائهم •

ب ــ **الأخطاء التنظيمية فى الاتصال :**

١ ــ عدم قدرة الادارة على تحديد أهدافها وشرح تعليماتها •

٢ ــ نوع التنظيم المتبع من مركزية أو لا مركزية •

٣ ــ عدم وضوح جهات الاتصال •

٤ ــ افتقار الادارة للوسائل المناسبة للاتصال •

علاج هذه العيـــــوب :

١ ــ تحديد الهدف من عملية الاتصال •

٢ ــ رسم قنوات الاتصال بوضوح •

٣ ــ تحديد نوع المعلومات المطلوب تداولها •

٤ ــ تدريب العاملين •

٥ ــ تنظيم الوسائل الاتصالية المباشرة / الأوامر التعليمات •

٦ ــ متابعة عملية الاتصال من حين لآخر •

أنواع الاتصـــالات

١ ـ **الاتصالات الرسميـــة :**

وهذا الاتصال الرسمى يتكون من نوعين :

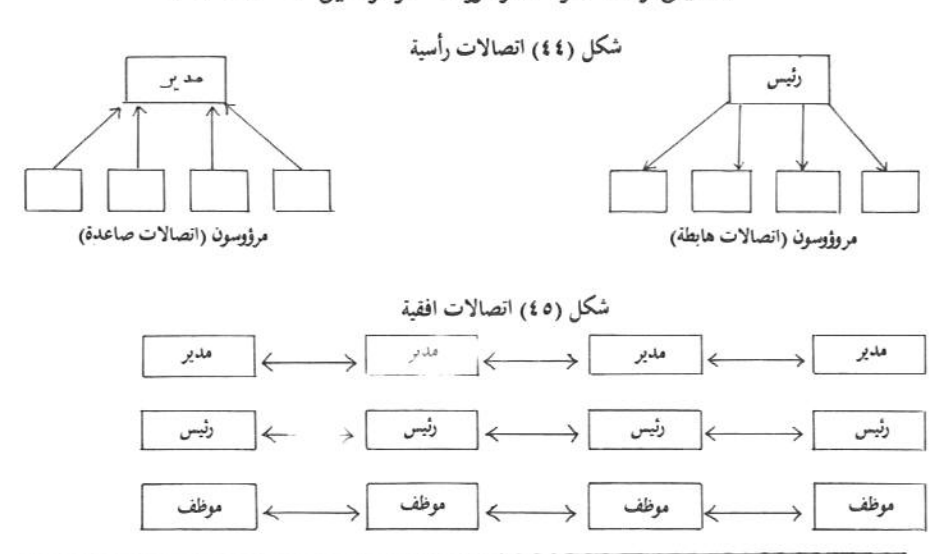
أ ـ اتصالات رأسيـــة ب ـ اتصالات أفقيـــة

أ ـ **الاتصالات الرأسيـــة :**

هى الاتصالات الهابطة من أعلى الى أسفل مثل (أوامـــر الرؤساء للمرؤوسين) واتصالات صاعدة من أسفل الى أعلى (اقتراحـات وتقارير العمل المرفوعة من المرؤوسين الى الرؤساء • وهذه الاتصـالات الهابطة والصاعدة تعرف بالاتصال ذى الطريقتين شكل (٤٤)

ب ـ الاتصالات الأفقية هى التى تتم بين الأفراد الذين يكونون على مستوى تنظيمى واحد سواء كانوا رؤساء أو موظفين شكل (٤٥)

شكل (٤٤) اتصالات رأسية



شكل (٤٥) اتصالات افقية

(١) المصدر د • على عبد الوهاب ـ موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة ـ الرياض (ص ٢٤ ـ ٢٥) •

٢ ـ **الاتصالات غير الرسمية :**

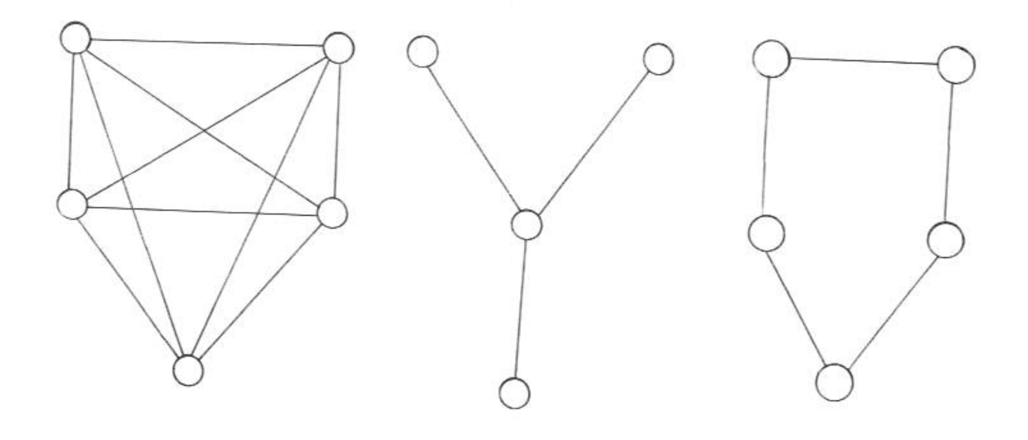
أما الاتصالات الغير رسمية فهى الاتصالات التى تتم عادة بين الأفراد وذلك خارج قنوات الاتصال الرسمى فى المنظمة أو تكون من خلالها •

وهذا الاتصالات تتم بين أعضاء المجموعة فى العمل أو التنظيم الرسمى •

وهذا الاتصالات هى عبارة عن تبادل معلومات وأخبار سواء عن طريق التبادل الشفوى وعادة ما تكون هذه المعلومات المتبادلة عن العمل أو عن الزملاء فى العمل سواء كانوا رؤساء أو عن مؤثرات العمل كالدوافع والعلاقات والمكافآت والرضاء الوظيفى وغيرها •

ولا شك أن هذه الاتصالات تؤثر مع العمل سواء بطريق مباشر أو غير مباشر شكل (٤٦)

شكل (٤٦) اتصالات غير رسمية



الفصـــــل الثامـــــن

GROUP'S

الجماعـــــــــة

يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التاليـــــــة :

- ماهية الجماعـــــــــــة
- عناصر الجماعـــــــــــة
- أنواع الجماعـــــــــــة
- ديناميكية سلوك الجماعـــة
- مراحل تنمية الجماعــــــة
- تماسك الجماعــــــــــة

ماهية الجماعة :

نعنى بالجماعة هو تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذى يمارسه الأعضاء فسلوك هؤلاء الأعضاء يجب أن يشير الى نوع من الانتظام يدل على أن كل منهم يتصرف فى اطار ووفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة •

والجماعة بكلام آخر هى الوحدة الاجتماعية التى تحتوى على أفراد لديهم قيم وأنماط تتصرف وتتحكم فى سلوكهم •

عناصر الجماعة :

هذا وبتحليل الجماعة نجد أنها تشتمل على هذه العناصر :

١ ـ أنها تحتوى على أكثر من شخص •

٢ ـ ان العلاقة بين أعضاء الجماعة تكون مستمرة ودائمة •

٣ ـ بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثيرا من غيرهم •

٤ ـ هذه الجماعة لديها (أنماط وقيم) تقوم بارشاد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة •

٥ ـ هناك أهداف هامة تخدم بهذه الجماعة •

٦ ـ أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة مميزة •

٧ ـ الاتصال بين الجماعة يكون له معنى •

٨ ـ التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة •

ان الهدف من وجود الجماعة هو اشباع حاجات أفرادها وذلك للوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة •

هذا وعلى ضوء هذا الهدف الذى تسعى الجماعة الى تحقيقه نجد أن للجماعات حاجات تسعى الى اشباعها عند أفرادها وهذه الحاجات تتمثل بما يلى :

١ ـ الحاجة الاجتماعيـــة :

وتتمثل هذه الحاجة أو الحاجات بالتالى :

ـ الانتماء الى الجماعة والمجتمــع •

ـ العلاقة مع الزملاء وتكوين الصداقات •

٢ ـ اثبات الذات :

وهى الحاجات التى تسعى الجماعة من خلالها الى تحقيق واثبـات ذوات أفرادها من خلال اشباع طموحاتهم ورغباتهم النفسية العالية والتى من خلالهــا يحققون ذاتهم على ضوء قدراتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم •

٣ ـ التفهم والمشاركة الوجدانيــة :

وهى الحاجات التى من خلالها تفهم الجماعة رغبات أفرادها وتدرك مشاكلهم وتزرع روح المشاركة الوجدانية والثقة فيما بينهم كأفراد يتخذون أهداف الجماعــة المشتركة •

٤ ـ الجماعة كمرشد للسلوك المقبـــول :

ان دور الجماعة كذلك يتمثل فى عملية اشباع السلوك المجزئ والمقبـــول لأفرادها وترشيدهم الى السلوك السليم والملائم •

٥ ـ فرص الخلق والابتكار والابداع :

فالجماعة لا تقف عند حد اشباع الحاجات الاجتماعية عند أفرادها فهـــى أيضا تسعى الى تفجير طاقاتهم الخلاقة وتساعدهم على الابداع والابتكار فـــى مجالات العمل التى يرغبونها •

٦ ـ **المساعدة فى حل مشاكل العمل :**

كما أن الجماعة تساهم فى دراسة المشاكل التى تعترض أعضائها وتسعى الى ايجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل •

٧ ـ **الدفاع عن مصالح الأعضاء :**

وتقوم الجماعة بعملية صيانة مصالح أفرادها والدفاع عنهم كأعضاء بها وهذا يساعد على تماسك الجماعة وقوتها •

هذا والجدير ذكره أن كل جماعة تقوم بتحديد الغايات التى تسعى من ورائها بالقيام بهذا العمل ، كما تختلف أهداف الجماعة عن الأهداف الفردية للأعضاء المكونين لها • وذلك لأن أهداف الجماعة لا تنشأ الا بعد اتفاق أعضاء الجماعة عليها بدرجة أو بأخرى •

ولكى تقوم الجماعة بتحقيق أهدافها نجد أن فعالية القيادة التى تمارسها تتضمن أهدافا واضحة ، اتصالات فعالة ، وسائل جيدة ومشاركة فعالة بين أفرادها •

أنواع الجماعة :

أظهرت الدراسات المعاصرة فى دراسة الجماعة فى بيئة العمل أهمية كبيرة لأنواع الجماعة التى يمثلها الأفراد العاملين فى المؤسسات العامة والخاصة ، هذا وقد تحددت أنواع الجماعات كما يلى :

١ ـ **الجماعة الرسمية :**

وهى الجماعة التى يتم انشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين أو لتولى بعض الأعمال التى تفوض اليها • وعادة ما

يكون أفراد هذه الجماعة لديهم الرغبة فى الاتصال مع بعضهم البعض ، ويكون لديهم الرغبة فى العمل معا تجاه هدف مشترك •

٢ ــ **الجماعة غير الرسميــــة :**

وهى الجماعة التى يسعى أفرادها الى تكوين مجموعة من العلاقات خارج اطار العلاقات الرسمية • وذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع فى الأفراد جميع احتياجاتهم ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد الى تكون هـــذه العلاقات الغير رسميــة •

ديناميكية سلوك الجماعـــة :

ان دراسة سلوك الجماعة وفعاليتها ينبغى أن تكون دراسة شاملة ومن خـــلال خصائص الجماعة المتعددة وذلك على ضوء المواقف التى تمر بها هذه الجماعة والـتى تتمثل كما يقول (سيزلاجى وزملاؤه SIZLAGI ETAL " ١٩٨٠ " فيما يلى (شكل ٤٧) :

أولا : الأبعاد الفرديـــة :

ان وجود الفرد فى عضوية الجماعة يجعله يحمل الى الجماعة صفاتـــه الفردية والتى يكون لها الأثر الكبير والأكيد على سلوكيات الجماعة ككل • فأنمـاط سلوك الفرد المتنوعة من حيث كيفية ردود فعله وتفاعله مع الآخرين وكذلـك مهاراته وقدراته كلها تلعب دورا بارزا فى سلوك الجماعة ككل لأن الجماعة ما هى الا مجموعة من الأفراد • كما أن دراسة أثر سلوك الفرد على سلوك الجماعـــة مـهم جدا للمدير وذلك للأسباب التاليـــة :

أ ــ ان صفات الفرد وخصائصه السلوكية تحدد نشاط الجماعـــة •

ب ــ ان صفات الفرد وخصائصه السلوكية تحدد ما يريد الفرد توزيعه علـى نشاط الجماعـــة •

جـ ــ ان صفات الفرد وخصائصه السلوكية تحدد مدى تفاعل الفرد مع الجماعة فى عملية تحقيق الأهداف •

شكل (٤٧) هيكل دراسة سلوك الجماعة

أبعاد الفرد
- الصفات الفيزيولوجية والسيرة
- القدرات والمهارات
- التوقعات - الشخصية

تنمية الجماعة
التوجيه
حل المشاكل
النمو
التقييم

العوامل الموقفية
الحجم ، الكثافة الاجتماعية
المهام - التركيب

الهيكل (البنائى)
الأنماط
الحالات
الأدوار
التماسك

المخرجات
الانجاز
الرضاء
الغياب

المصدر : سيزلاجى وزملاؤه SIZLAGI ETAL ١٩٨٠ م ص ٢٢٥ .

هذا وتشتمل الأبعاد الفردية ما يلى :

١ ـ الخلفيات والخصائص الفيزيولوجية (الجسمية) :

وهذه تشتمل على العمر ، الجنس ، الحجم الفيزيولوجى (الجسمى) ولا شك أن هذه الخصائص الفيزيولوجية للفرد لها تأثير على سلوك الجماعة ككل .

٢ ـ القدرات والمواهب والذكاء :

حيث أن الفرد هو عضو فى الجماعة لذلك فالجماعة تستخدم قدراته وذكائه لانجاز أهدافها . وهذا يعتبر من الأهمية بمكان لدى المدراء فى عملية استخدام موظفيهم فى انجاز أهداف جماعة العمل والقيام بالمهام والواجبات على الوجه المطلوب .

٣ ـ تعامل الشخصية :

كما أن لتعامل الشخصية وكيفية سلوك الفرد وتفاعله مع الجماعة فى الوصول الى أهدافها المشتركة وتعامل الشخصية يعنى قبول الآخرين ، مقدار القلق ، الانبساط والانطواء ، الثقة بالنفس والاعتماد على النفس ، الاجتماعية وغير ذلك من الخصائص الشخصية عند الفرد .

٤ ـ التوقعات :

وتوقعات الفرد تعنى الطريقة التى بها يتوقع ويطمح الى تحقيق رغباته وتحقيق جهوده على ضوء ممارساته السلوكية ولا شك أن توقعات الفرد عديدة فمنها توقعات قدراته لأداء عمل جدير به ، ومنها توقعات للجماعة التى ينتمى اليها من حيث درجة المشاركة ، والعلاقات الشخصية والمكافأة للأداء الجيد .

ان توقعات الأفراد فى الجماعات من الجوانب المهمة والتى بدأت الادارة المعاصر تهتم بها وتوليها أهمية كبيرة .

العوامل الموقفيـــــــــة : SITUATIONAL FACTORS

ان المقصود بالعوامل الموقفية هو تلك العوامل التى تؤثر على سلوك الفرد مـــن خلال الجماعة والتى عادة تكون موجهة ومراقبة من قبل المنظمة التى تنتمى اليها هـــذه الجماعة • بحيث أن المنظمة قد تخلق حالات ومواقف من خلالها تؤدى الجماعـــــة دورها • مثل حجم الجماعة ،كثافتها الاجتماعية ،تركيب الجماعة ، المهمات الـــتى تمارسها هذه الجماعـــــة •

١ ــ حجم الجماعـــــــة : GROUP SIZE

أظهرت بعض الدراسات أن حجم الجماعة له تأثير على نشاط الجماعة وفعالياتها وانجازاتها • ويتضح من الدراسات التى لخصها سيزلوجى وزملاؤه (ص ٢٠٦) ما يلى :

أ ــ انجاز الجماعة الصغيرة جدا (من شخصين الى أربعة أعضاء) يبـــدو التوتر ،الموافقة ، والاستفسار عن رأى • بينما فى الجماعة الأكبر يظهـر التوتر يقل ،وتكثر المعلومات • لكن من الجانب الآخر فى الجماعـــــة الصغيرة يظهر أن كل فرد يلتصق أكثر فأكثر بالفرد الآخر بينما فـــى الجماعة الكبيرة الرأى يكون مباشـــرا •

ب ــ فى الجماعة المتساوية العدد فى العضوية تتعدد الصعوبات فـــى التوصل الى أغلبية • لذلك يكـثر التوتـــر •

جـ ــ أعضاء الجماعة الصغيرة يظهرون رضا أكبر من الجماعة الكبـــيرة لأن العضو فى الجماعة الصغيرة يكون عنده حرية أكثر فى القيود النفسيـــة •

د ــ العلاقة بين حجم الجماعة والانجازات يبدو أنه غير حاسم غير أنه يبـدو أنه يعتمد على نوع المهام المنجزة •

٢ ـ الكثافة الاجتماعيـــــــة :

سواء كانت فيزيولوجية أو المكان (الموقع) بالنسبة لعضو الجماعة يكون له الدور الكبير فى تحديد درجة تفاعل العضو •

ويظهر أثر الكثافة والتركيبة الاجتماعية لعضو الجماعة عندما يكون هذا العضو فعال فى جماعة المنظمة • فموقع المكاتب والادارات أصبحت ذات تأثير على انجاز الجماعة فى الوقت الحاضر •

وتعنى الكثافة الاجتماعية أو الفراغ الاجتماعى بالنسبة لأعضاء الجماعة فى المنظمـــة •

٣ ـ نوع المهمـــــــــات : TYPES OF TASKS

يقصد بنوع المهمات هنا هو أهداف وأغراض المهمات التى تمارسها الجماعة فى المنظمة • فأنواع المهمات كما يرى سيزلاجى (ص ٢٠٨) تصنف الى ثلاث فئـــات :

١ ـ المهمات الانتاجيـــة •
٢ ـ مهمات النقـــاش •
٣ ـ مهمات حل المشكلات •

٤ ـ تركيب الجماعـــــة : GROUP COMPOSITION

لقد دللت كثير من الأبحاث ـ كما يقول سيزلاجى ص ٢٠٨ أن نوعية الأفراد الذين يشكلون الجماعات يخلقون القوة التى تحدد سلوك الجماعة وانجازاتهـــا •

كما ان الدراسات أوضحت أن العلاقة ما بين تركيب الجماعة وانجازاتها يوصف بالتجانس أو التنافر ، فكلما تجانست الجماعة من حيث صفات أفرادها الشخصية (كالحاجات ، الدوافع ، الميول) كلما كانت نتائج

الانجازات متناسقة ومتجانسة • والعكس صحيح بالنسبة للجماعة المتنافرة فـى
الصفات الشخصيـــــــــــة •

مراحل تنمية الجماعة :

لا شك أنه كما مر بنا أن الجماعة فى التنظيم الرسمى تنمى وتحمل صفاتها الداخلية (الشخصية) كأفراد وكذلك تحمل قدراتها الانتاجية الى العمل عبر حقبة من الزمن • وذلك لأن تنمية وتنسيق هذه الصفات من خلال هذه الحقب يتعرض لبعض التداخل والاختلاف وهذا بدوره يتطلب مدة طويلة من الوقت لتنمية هذه الصفات •

هذا ويقترح سيزلاجى وزملاؤه (ص ٢١) نموذجا لمراحل تنمية الجماعة كما يظهر فى الشكل (٤٨) وسنحاول هنا تلخيص مراحله الأربعة :

١ ــ ظهور التوجيه :

عند ما يلتقى الأفراد لأول مرة فى جماعة تمتاز هذه المرحلة ــ كسلوك ــ بأنها :

أ ــ بداية لأنماط اتصالات •

ب ــ نمو وتعارف للاستقلال الداخلى بين الأفراد الأعضاء فى جماعة •

جـ ــ معرفة شخصية لبناء هيكل الجماعة وأهدافها •

د ــ التعبير عن التوقعات •

هـ ــ تبادل القبول بين الأعضاء كجماعة •

٢ ــ حلول المشاكل الداخلية :

تأتى حلول المشاكل كمرحلة ثانية ــ وهى تعنى حلول المشاكل التى تظهر من المرحلة الأولى وهو التقاء أفراد الجماعة ببعض لأول مرة وما يحصل بينهم من صراعات أو عدم تفهم بعضهم للبعض الآخر • وهذه المرحلة تتطلب وعى داخلى للعلاقات الشخصية الداخلية وأبعاد السلوك الانسانى والصفات الشخصية وما تحمله من صراعات ، دوافع ، اتجاهات الخ ••••

وعدم حل مثل هذه المشاكل قد لا يساعد الجماعة على الوصول الى أهدافها المشترك وانجازها الانجاز السليم •

٣ ــ **مرحلة النمو والانتاجية :**

تعرف هذه المرحلة بأنها نشاطات الجماعة الموجهة مباشرة أهداف الجماعة • وهذا يتم بواسطة تماسك الجماعة ، والمشاركة فى الرأى والأفكار وتبادل المتابعة والتغذية العكسية وكذلك اكتشاف الفعاليات والمشاركة فى الرأى والأفكار ذات العلاقة لانجاز المهام المرسومة انجازا جيدا وفعالا • كما أن هذه المرحلة تمتاز بتفهم كل عضو من أعضاء الجماعة لمشاعر العضو الآخر الطيبة بأنه عضو فى هذه الجماعة • كذلك الرضاء التام نحو تحقيق الأهداف المشتركة •

٤ ــ **مرحلة التقييم والمراقبة :**

تأتى هذه المرحلة كآخر مراحل تنمية الجماعة وهى تعنى تقييم انجازات الفرد والجماعة وهذا يتم بواسطة التحام وتماسك الأنماط السلوكية فيما بينهما تقوية الاستقلال الداخلى للجماعة وكذلك تقوية بناء الجماعة وتويع التغذية العكسية • (FEEDBACK)

شكل (٤٨)

مراحل تنمية الجماعة

المرحلة	نشاط الجماعة
التوجيه	١ ــ تأسيس الهيكل ، القواعد ، قنوات الاتصال . ٢ ــ توضيح العلاقات والاستقلال الداخلي بين أعضاء الجماعة . ٣ ــ تعريف قواعد القيادة وتوضح علاقات السلطات والمسئوليات . ٤ ــ تنمية خطة لتحقيق الهدف .
حل المشاكل الداخلية	١ ــ تعريف وحل الصراع الداخلي . ٢ ــ توضيح أكثر للقواعد والأهداف والعلاقات الهيكلية للجماعة . ٣ ــ تنمية مناخ التعاون بين أعضاء المجموعة .
النمو والانتاجية	١ ــ توجيه نشاط الجماعة نحو انجاز الأهداف . ٢ ــ تنمية متابعة البيانات ونظام التغذية العكسية لانجاز وأداء المهام . ٣ ــ تنمية التماسك بين أفراد المجموعة .
التقييم والرقابة	١ ــ تأكيد دور القيادة على التسهيل / والتقييم والتغذية العكسية ٢ ــ تعديل وتجديد وتقوية أدوار الاستقلال الداخلي للمجموعة . ٣ ــ الجماعة تظهر دوافع قوية نحو تحقيق الأهداف

المصدر : سيزلاجي وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢١٢ .

الأبعاد الهيكلية (البنائيــــة) :

ان دراسة فعالية الجماعة يجب أن تؤخذ على اعتبار نشاطاتها الجماعية عبر فترة طويلة من الزمن ومن خلال أنماط سلوكية فى العلاقات الانسانية لهذه الجماعة لمعرفة مدى تحقيق أهداف الجماعة المشتركة •

هيكل الجماعة ونظرية الانجـــاز :

ان معرفة هيكل الجماعة يتطلب القاء الضوء على احدى النظريات الــتى تناولت هذا الموضوع بشىء من التفصيل • وهذه النظرية تسمى (نظرية ستوقدل لبناء الجماعة والانجاز شكل (   )

STOGDILL'S THEORY OF GROUP STRUCTURE AND ACHIEVEMENT

وهذه النظرية تهتم بالأفراد الذين يصنعون عضوية الجماعة ويساهمون فيها •

هذا وتشتمل نظرية ستوقدل STOGDILL على هذه الأبعاد كما وضحها سيزلاجى وزملاؤه :

- مدخلات الفرد (العضو) (السلوكيات)
- المتغيرات المتوسطة (الهيكل)
- مخرجات الجماعة (الانجازات)

١ ـ مدخلات الفرد (العضو) (السلوكيات) : INDIVIDUAL INPUT

تظهر مدخلات الفرد العضو فى سلوكياته والتى تتمثل فى التوقعـات ،التفاعلات والانجـــازات

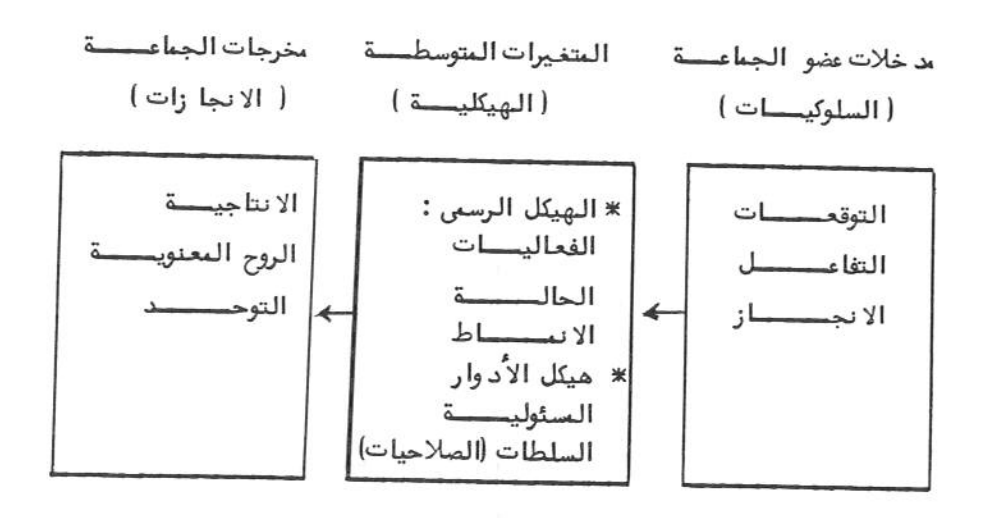
وهذه الفعاليات الثلاث تبدأ بمدخ الفرد العضو فى الجماعــة ومن خلال المتغيرات المتوسطة فى الهيكل التنظيمى للجماعة فى منظمة العمــل تتحول الى مخرجات للجماعة أو ما يسمى بالانجازات • فالتفاعل INTERACTION يعنى هنا الموقف الداخلى للعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون الجماعة ، ومدى

الرسمى وهيكل الأدوار التى يقومون بها • كما أنها نتيجة للتفاعل ما بـــين التوقعات والانجازات أثناء أداء المهام المناطة بجماعة العمل •

وهكذا نجد أن نظرية ستوقدل ركزت على انجاز الجماعة من خـــلال العمليات التى تؤديها هذه الجماعة وتفاعلات أفرادها فيما بينهم أثنـاء أداء المهام المناطة بهم • ويوضح الشكل (٤٩) أبعادوفعاليات هذه النظرية •

شكل (٤٩) نظرية ستوقدل (١٩٥٩ م

في هيكل الجماعة وانجازاتهـــا



تفاعل هذه العلاقات الداخلية على ضوء المواقف التى يمرون بها كأعضاء فى جماعة ومدى تأثير كل منهم على الآخر • والتفاعل يتطلب أكثر من فرد ويحتوى على التفاعل والتأثير المتبادل فى عملية الانجازات •

أما الانجازات (PERFORMANCE) فانها تعنى استجابات الأفراد أثناء عملية التفاعل (INTERACTION) وتتمثل فى عملية اتخاذ القرارات ، الاتصالات ، التخطيط ، والتعاون فى أداء العمل •

أما التوقعات ( ) فهى كما أشرنا فيما مضى أثناء حديثنا عن ديناميكية سلوك الجماعة ــ تعنى توقعات الفرد لما سوف يحصل عليه وينجزه من مهام فى سبيل تحقيق أهداف الجماعة ، وما يتوقعه من تقوية لأدوار الجماعة وثبات الجماعة واستقرارها •

٢ ــ المتغيرات المتوسطة (الهيكلية) :

وهى نتيجة لمدخلات الفرد العضو السلوكية والتى مر ذكرها • وتشتمل على الهيكل الرسمى للمنظمة وكذلك الأدوار التى يؤديها الأعضاء •

فالهيكل الرسمى يحتوى على الفعاليات الفردية ، الحالة عند الفرد وأنماطه السلوكية التى يمتاز بها • أما هيكل الأدوار فيغنى المسئوليات والسلطات الممنوحة والمخولة للفرد كعضو فى الجماعة • ولا شك أن هذه الفعاليات مترابطة ومتعاونة مع بعض ، فالفرد ذى المستوى العالى فى المجموعة يكون أكثر سلطة ومسئوليات فى أدائه الجماعى •

٣ ــ مخرجات الجماعة (الانجازات) : GROUP OUTPUT

يعنى بانجازات الجماعة أو مخرجاتها انتاجيتها ، والروح المعنوية التى تتمتع بها وتوحدها كجماعة عاملة وفاعلة ومؤدية أداء جيدا • وانجازات الجماعة تأتى ــ عادة ــ نتيجة للتفاعل بين أفراد الجماعة من خلال الهيكل

تماسك الجماعـــــــة : GROUP COHESIVENESS

يقصد بتماسك الجماعة هو وجود الروابط القوية والاتجاهات الايجابية والتلاحم السليم فى السلوك لتحقيق الأهداف المشتركة والتماسك يعنى أن فعالية الجماعـــة تقوى بين الأفراد وأثناء تأدية المهام المطلوبة •

ان التماسك يشتمل أيضا على التفاهم السليم والتعاون المتبادل والهـــادف لكى تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه ومن خلال المواقف المتعددة التى تؤديها هذه الجماعة •

ان فعاليات الجماعة وديناميكيتها أثناء عملية التماسك تأتى من الأفراد أنفسهم ومدى تقبلهم لبعض وتفهم بعضهم البعض •

هذا وهناك عدة عوامل ذات علاقة بزيادة تماسك الجماعة ، وهناك عدة عوامـــل ذات علاقة بتقليل تماسك الجماعة • وهذه العوامل داخلية وخارجية •

١ ــ العوامل المساعدة على تماسك الجماعـــة :

تشتمل هذه العوامل على الموافقة والتناسق بين أعضاء الجماعـــة ، وتكرار هذا التفاعل • كذلك التجاذب الشخصى والانسجام بين أعضـــاء الجماعة الواحدة • وكذلك التنافس الداخلى للجماعة ، والتقييم المحبـــب أو المفضـــل •

٢ ــ العوامل التى تقلل التماسك بين أفراد الجماعة هى :

تتمثل عوامل التقليل من تماسك الجماعة من عدم الاتفاق بين أعضـــاء الجماعة ، وحجمها ان كان صغيرا أو كبيرا ، وكذا التجارب الغير ممتعـــة ومفيدة • التنافس الداخلى للجماعة ، وسيطرة أحد أفراد المجموعة • ويمثـــل الشكل (٥٠) مجموعة العوامل المساعدة على تماسك الجماعة والعوامل المقللة من تماسكها •

شكل (٥٠) العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة

عوامل زيادة التماسك	عوامل تقليل التماسك
١ ـ الموافقة بين أعضاء الجماعة •	١ ـ عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة •
٢ ـ التجاذب الشخصى •	٢ ـ حجم الجماعة •
٣ ـ التنافس الداخلى للجماعة •	٣ ـ التجارب الغير ممتعة •
٤ ـ تكرار التفاعل •	٤ ـ التنافس الداخلى للجماعة •
٥ ـ التقييم المحبب •	٥ ـ سيطرة أحد أفراد المجموعة •

الاثـــــراء الوظيفـــــى

WORK ENRICHEMENT

الفصـــل التاســـــع

الاثـراء الوظيفـــــى

الاثراء الوظيفى هو زيادة ستوى فعالية الفرد (الموظف) وانتاجيته عن طريق تزويد هذا الموظف بشيرات مشوقة ونابعة من طبيعة العمل نفسه ،كزيادة المسئوليات والتحديات فى العمل الذى يمارســه •

وهذا طبعا لا يعنى زيادة أعباء العمل ولكن زيادة مسئوليات العمل وشحنـــه بالتحديات وجعله عملا ممتعا ومشوقا ومشتملا على فرص الخلق والابتكار وتفجـــير طاقات هذا الموظف الكامنة • كذلك توفير المناخ النفسى الجيد بواسطة خفض الرقابة عنه ومنحه حرية العمل فى مجاله •

مبادئ الاثراء الوظيفى كما يراها فردرك هرزبرج ١٩٦٨ :

١ ـ خفض الرقابة اللامجدية عن الموظف واعطاءه الحرية فى مجال عمله ، وهـــذا يعنى زيادة المسئوليات والانجاز الشخصى •

٢ ـ زيادة مسئوليات الموظف فى عمله الذى يمارسه وهذا يتمثل فى توفـــــير المسئوليات والاعتراف التقدير لجهد الموظف •

٣ ـ اعطاء الموظف وحدة طبيعية كاملة فى العمل سواء كان فى وظيفته المحــدودة أو قسمه الخاص ، أو ادارته • وهذا يتم بواسطة توفير المسئوليات ، الانجـازات الاعتراف بدوره كموظف •

٤ ـ تزويد الموظف ببعض الصلاحيات ،والسلطات بالنسبة للموظفين التابعين لــه كحرية العمل ، زيادة المسئوليات والتحديات ، الاعتراف بانجازاته •

٥ ـ كتابة التقارير عن الموظفين وارسالها لهم مباشرة وهذا يساعد على التحقيـــق الذاتى والاعتراف لهم بجهودهم مهما تكن •

٦ – تزويد الموظف بمهمات وتحديات فى مجال عمله لكى يتفاعل معها وهذا يتم بواسطة توفير النمو النفسى ، والتعليم من هذه المهمات التحديات الجديدة

٧ – تخصيص بعض المهمات الخاصة للموظفين التجريبهم والاستفادة من هذه التجارب ،وهذا يتم بواسطة (زيادة المسئوليات ، النمو النفسى ،التطور والترقى الوظيفى ،الخلق والابتكار فى مجال العمل) •



حـالات دراسيـــة CASE STUDIES

الفصـل العاشـــر

حالة دراسية / ١

ادارة البرامج التدريبيه

البرنامج :

المادة : سلوك تنظيمي

(حاله دراسيه)

حسين موظف في المرتبه السادسه يعمل في ادارة العلاقات العامه في احد الدوائر الحكوميه طبيعة عمله تتعلق بالزملاء من حيث توزيع المطبوعات والنشرات التي تصل الى وزارته ، كذلك تتعلق بالوزارات الاخرى من حيث التنسيق والتنظيم والاشراف على عقد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات .

حسين يحب مدينته (...) حبا شديدا ، لديه رغبه عارمه بان يوظف كل فرد من مدينته في الوزاره التي يعمل بها ويفضل سكان مدينته على غيرهم في التعامل . يسأل كل موظف جديد يلتحق في وزارته من اين هو ... فاذا كان من مدينته فرح واستبشر وان لم يكن كذلك تمنى لو انه كان من مدينته .

لا يخفي رغبته هذه عن زملائه في العمل ... يقول لهم في كل مناسبه :-

-آه .. لو كنت مديرا لاخترت جميع الموظفين من مدينة (...) وهي مدينته .

قال له احد زملائه :

- ياشيخ دوختنا انت ومدينتك ما عندك سوالف غيرها .

- انك ماتدرى عن مدينتي . انا احبها .

- ليش مادرى عن مدينتك .. مدينتك مثل اى مدينه اخرى .

قال زميل آخر :

- ياخي الذي يحب مدينته يتوظف بها ويعمل على تحسينها بتوعية الناس والمساهمه في تطويرها وليس بالتمني بان يوظف اهلها في وزارته فقط .

قال حسين :

- ايه ماتدرون خلوني اصير مدير وتشوفون ، والله اني لا اوظف كل اهل مدينتي في وزارتي حتى المراسلين والفراشين اختارهم من مدينتي .

رد عليه احد زملائه :

- اذا كان هذا هدفك ورغبتك فثق انك لن تصبح مديرا ولن تتحقق رغبتك .

واضاف قائلا :

- نظرتك هذه قاصره . . حاول تغيرها . . .

قال حسين :

- تشوف المستقبل هو الذى سيحدد هذا .

رد عليه زميل آخر :

- المستقبل ماهو في صالحك .

اسئله حول الحاله : -

اقرأهذه الحاله قراءه جيده ثم اجب على هذه الاسئله :

١/ ماهي الاسباب التي ترى انها وراء رغبة حسين في توظيف اهل مدينته في وزارته ؟

٢/ هل ترى انه مصيب في نظرته هذه ؟ واذا كان مصيبا . . لماذا ؟

٣/ هل واجهت حالة كهذه او مشابهه لها في ادارتك او وزارتك ؟ وهل تعتقد ان مثل هذه الحاله موجوده بكثره في دوائرنا ووزاراتنا الحكوميه او الخاصه ؟

٤/ لو كنت مديرا لحسين وعرفت هذه النوايا التي يحملها ماهو موقفك منه ؟ وما هي الاجراءات التي ستتخذها بحقه ؟

٥/ لو كنت زميلا لحسين ماهو واجبك نحوه ؟

٦/ ماذا تسمي هذه الحاله ؟ وهل لها اثار على الاداره والعمل والموظفين ؟

٧/ هل فكرت يوما ان تحمل نفس هذا الشعور الذى يحمله حسين نحو توظيف اهل مدينته دون الاخرين ؟

٨/ هل لديك اقتراحات او حلول لحالة حسين هذه دون الاضرار به كموظف ؟

وشكرا

مدرس الماده

ناصر محمد العديلي .

٢١/١/١٤٠٢هـ

الاسم : ....
الوظيفة ....
المرتبة ....

الوزارة/المؤسسة التي تعمل بها
....
مدة سنوات الخدمة
....

استفتاء عن الرضاء عن العمل

فكر في العامل او العوامل التي شعرت بالسعادة أو الرضاء عن عملك وانت تمارسها سواء في عملك الحالى أو في اى عمل سبق ان مارسته في حياتك الوظيفية :

١ —
٢ —
٣ —
٤ —
٥ —

فكر في العامل او العوامل التي شعرت بعدم السعادة او عدم الرضاء عن عملك وانت تمارسها سواء في عملك الحالى أو في اى عمل سبق ان مارسته في حياتك الوظيفية :

١ —
٢ —
٣ —
٤ —
٥ —

شكرا لتعاونك
ناصر العديلي

اعداد / ناصر محمد العديلي

حالة دراسية ٣/٠

في انتظار المناخ النفسي للوظيفة

هذه الحالة تتحدث عن بعض النماذج الادارية من المدراء التي تقف حائلا دون نمو الموظفين الطموحين والمؤهلين للمشاركة في وضع الخطط التنموية في القطاع الحكومي .

كما أنها تتحدث عن نموذج للشباب المؤهل والطموح ذى الاصرار والانتظار للمشاركة رغم كل العوائق .

حالة دراسية

في انتظار المناخ النفسي للوظيفة

(عبدالكريم) موظف سعودي شاب في الثامنة والعشرين من عمره حصل على بكالوريوس " ادارة أعمال من جامعة الرياض " منذ حوالي أربع سنوات ويعمل حاليا في احدى الوزارات الحكومية في ادارة التخطيط والبرامج •

(١)

كان عبدالكريم أثناء دراسته الجامعية طالبا طموحا ومتفوقا شارك في مختلف نشاطات الجامعة الثقافية والاجتماعية ، كما أنه يحب القراءة والاطلاع ، يكاد يقرأ كل شئ في مجال تخصصه والتخصصات القريبة بالاضافة الى ذلك يمتاز عبدالكريم بالطيبة والثقة المتناهية كذلك يحب الابداع والابتكار ويكره الروتين والرقابة في كل شئ •• كثيرا ما كتب مقالات وبحوث قصيرة في الصحف والمجلات المحلية يحب وطنه ويتفانى في خدمته كما أنه يحب مساعدة الآخرين من الناس •

(٢)

اختار عبدالكريم تخصصه " ادارة الأعمال " عن رغبة وشوق،كثيرا ماحدث زملاءه وأصدقاءه عن طموحاته المستقبلية وآماله العريضة ، ونظرته المتفائلة عندما يصبح موظفا • كان يقول لهم :

" في نفسي شوق عارم للعمل في القطاع الحكومي ، •• لدى أفكار كثيرة لتطبيقها في الادارة •• سأبقى في عملي مهما يكن مدة طويلة وسأسعى الى تطوير عملي واثراءه عن طريق الابداع والخلق والابتكار •• عندما أكون موظفا سأقرأ كثيرا وأطبق الأفكار الجيدة والتي تتناسب مع بيئتنا العربية المسلمة •• "

قال ذات مرة لأحد أصدقاءة المقربين وهما يشربان الشاي في بوفيه الكلية :

- تصدق ياوليد أنني أتمنى أن أغمض عيني وأفتحهما واذا بي في احدى الوزارات موظف •• أنا مشتاق للعمل آه متى أتخرج •
- ابتسم وليد قائلا :
- بقى شهر واحد فقط على التخرج •

ب ـ ادارة البرامج والتخطيط

تتكون ادارة البرامج والتخطيط في احدى الوزارات من مجموعة من الموظفين منهم الجامعيين ، ومنهم حملة الشهادة الثانوية وبعض المتعاقدين .

يقوم عبدالكريم حاليا بأداء بعض الاعمال الروتينية ، كمراجعة بعض الخطط والبرامج المقترحة من قبل بعض المستشارين والمتعاقدين لم تتح له الفرصة خلال السنوات التي امضاها في ادارته من تصميم او ابتكار اى خطط او برامج .

في بداية التحاقه بعمله بالأدارة كان يحمل في راسه بعض المقترحات والافكار والخطط التي فكر بها ذات يوم في مكتبه الأنيق لكن مدير ادارة البرامج والتخطيط قال له انها خطط تسبق عصرها .. نحن الأن نريد تنفيذ الخطط المقترحة من قبل مستشارين لهم باع طويل في الخدمة .

تعاون عبدالكريم مع بعض زملائه الجامعيين في الأدارة وتوصلوا الى كثير من المقترحات والافكار الجيدة والتي لاتتعارض مع فلسفة وانظمة الوزارة لكن خططهم ومقترحاتهم لم تلاقي الترحيب من قبل المدير الذى امضى في عمله اكثر من اثناعشر سنة ، وثمان سنوات في ادارة البرامج والتخطيط بالرغم من انه يحمل الشهادة الثانوية ويمتاز بعلاقات أنسانيه جيده مع جميع موظفيه ، غير انه لايحب الافكار الجديدة بحجة انها تسبق عصرها .. ويصعب تنفيذها .

ج ـ "وضع عبدالكريم الحالى"

زار " وليد " زميله في الدراسه عبدالكريم في مكتبه في ادارة البرامج والتخطيط ، لفت نظر وليد فخامة المكتب واثاثه الأنيق والخدمات الجيده فيه كتقديم الشاى والقهوة .

طرح وليد على صديقه عبدالكريم هذه الملاحظات :

- ياحظك ياعبدالكريم حققت آمالك أيام الدراسة .. مـ ب فخم ، وأثاث جيد ، وخدمات ممتازة .
- ابتسم له عبدالكريم ابتسامة باهتة وقال :
- كل شئ في مكتبي تمام ولكن ....

- قاطعه وليد قائلا :
- لا لكن ولا يحزنونن .. وماذا تريد ؟
- قاطعه عبدالكريم :
- الكلام على العمل نفسه وليس الأثاث اللي تشوف .
- رد عليه وليد :
- ليه .. ما أنت راضي عن المكتب
- لا انا راضي عن المكتب . لكن العمل ما هو كما توقعت !

هنا رن التلفون على عبدالكريم يذكره أحد زملائه بموعد الاجتماع .

* عرف وليد أن صديقه مشغول الآن فاستأذن منه بالانصراف على أن يلتقي معه مرة أخرى لاكمال الحوار ....

أســـئلة

اقرأ الحالة السابقة بعناية ثم أجب على هذه الأسئلة :

١ - يظهر من هذه الحالة أن عبدالكريم لم يكن راض عن عمله الحالي في ادارة التخطيط .. والبرامج .
لماذا ؟ اشرح الأسباب بالتفصيل .

٢ - ماهي طموحات عبدالكريم منذ المرحلة الجامعية ؟

٣ - هل حققت وظيفته الحالية طموحاته ؟ اذا كان الاجابة بالنفي .. لماذا ؟

٤ - اذا افترضنا في هذه الحالة أن عبدلكريم غير راض .. من هو المسئول عن عدم رضائه .. هل هو طبيعة العمل أم الوزارة نفسها أم المدير الذى يشرف عليه ؟
وضح أسباب ذلك ..

٥ - لماذا لم ينتقل عبدالكريم الى وزارة أخرى أو شركة كما فعل بعض زملائه ؟

٦ - هل تنصح عبدالكريم بالبقاء في عمله أم بالانتقال الى مكان آخر ؟ ولماذا ؟

٧ - لو كنت في مكان عبدالكريم ماذا ستفعل ؟ ولماذا ؟

٨ - مارأيك بمدير عبدالكريم ؟

٩ - هل مررت بموقف مثل موقف عبدالكريم ؟ اذاكانت الاجابة بنعم هل تغلبت عليه ؟

١٠- لو كنت مديرا لعبدالكريم هل ستسلك مسلوك مديره الحالي ؟ أم ستقوم بأعمال أخرى ؟ ماهي ؟ ولماذا ؟

١١- لو طلب منك أن تدرس حالة عبدالكريم على ضوء نظريتي ماسلو وهرزبرج في الدوافع والحاجات النفسية .. كيف ترى ذلك ؟

١٢- هل لديك مقترحات أو تعليقات حول هذه الحالة ؟
اذكـــرها ؟

وشكرا لتعاونكم

ناصر العديلي

المراجع REFERENCES

أ ــ المراجع العربية :

ــ الدفراوى ، مجدى : الدوافع ونظرياتها ــ مجلة الادارة العامة العدد ٢٩ رجب ١٤٠١هـ (مايو ١٩٨١م) ص ١٥٥ ــ ١٥٦ .

ــ حمزة ، مختار : مبادئ علم النفس ــ دار المجمع العلمى جدة ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

ــ سليمان ، حنفى محمود : السلوك التنظيمى والأداء ــ دار الجامعات المصرية ــ الاسكندرية ١٩٧٨م .

ــ الشهكشى ، صالح : العلاقات الانسانية فى الادارة ــ مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٩م .

ــ طه ، فرج عبد الخالق : الشخصية ومبادئ علم النفس ، القاهرة ــ مكتبة الخانجي ١٩٧٩

ــ عبد الخالق ، أحمد : الأبعاد الأساسية للشخصية ، دار المعارف مصر ١٩٧٩م .

ــ عبد الوهاب ، على : المدخل السلوكى فى الادارة ــ نظرة متكاملة ، معهد الادارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية .

ــ عبد الوهاب ، على : موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة بالرياض ، المملكة العربية السعودية .

ــ عون الله ، صلاح : مذكرات فى مادة الشخصية والتكيف ، معهد الادارة العامة ، البرامج التدريبية ١٣٩٨

- الغمرى ، ابراهيم : السلوك الانسانى ـ دار الجامعات المصرية ١٩٧٩م .
- الغمرى ، ابراهيم : الأفراد والسلوك التنظيمى ـ دار الجامعات المصرية ١٩٧٩م .
- الغمرى ، ابراهيم : السلوك الانسانى ـ دار الجامعات المصرية ١٩٧٩م .
- منصور ، منصور أحمد : المبادئ العامة فى ادارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ١٩٧٣م .
- المنيف ، ابراهيم : الادارة : المفاهيم ، الأسس ، المهام ، دار العلوم ، الرياض ١٤٠٠، ١٩٨٠ .

REFERENCES:

1 - AL-ADAILY, Nassir Mohammed, Study of Job Satisfaction Among Saudi Government Employees (Managers and Workers) in Riyadh, Saudi Arabia. (unpublished Master thesis in psychology, Humboldte State University, Jun. 1981.

2. Adler, A. The Practice and Theory of Individual Psychology, Harcourt, New York, 1927.

3. Allport, G.W. Personality: A Psychological Interpretation, New York; Henry Holt, 1924-1937.

4. Davis, K. Human Behavior at Work (Organizational Behavior), Fifth Ed., McGraw-Hill Book Co., New York,1977.

5. Drener, Adictionary of Psychology, Middlesex, Penguin, 1964.

6. Du Brin, A. Fundamentals of Organizational Behavior, Second Edition, Pergaman Press Inc., New York, 1978.

7. Friendlander, F. Underlining Source of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology,1963, 47, 248 - 250.

8. Fiedler, F.E. and Chemens, M.M. Leadership and Effective Management (Glenview, III : Scott, Foresman and Co., 1974, P. 23.

9. Graen G.B. Testing Traditional and Two-factor Hypothesis Concerning Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1968, 52, 366-371.

10. Halpern, G. Relative Contributions of Motivator and Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 198-200.

11. Herzberg F. Mansner, B. Peterson, R.O., D. Job Attitudes Review of Research and Opinion, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh, 1957.

13. Herzberg, F. Masner, B., Synderman, B. The Motivation to Work (2nd. Ed.), New York, John Willey & Sons, 1959.

14. Herzberg, F. Work and the Nature of Man, New York, Thcmas Y. Cornwell Publishing, 1966.

15. Herzberg F. One More Time: How do you Motivate Employee? Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1968 - 53 -62.

16. Hemphill J. K., A Proposed Theory of Leadership in Small Groups, Second Preliminary Report (Columbo - Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University, 1954.

17. Hitt, M.A., Middlemist, R.D., Mathis, R.L., Effective Management, West Publishing Co., St. Paul, 1979.

18. Hoppock, R. Job Satisfaction, New York, Harper & Row, 1935.

19. Hous, R.J. and Wigdor, L. Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation, A Review of Endorse and Criticism, Personal Psychology , 1967.

20. Landy, F. and Trumbo, D. Psychology of Work Behavior, Homwood, The Dorsey Press, 1980.

21. Lawler, E.E., Managers' Attitude Toward How Their Pay is and Should be Determined, Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 273-279.

22. Lawler, E.E., Motivation in Work Organization, Monterery, California, Wadswork Publishing Co. Inc., 1973.

23. Lawler, E.E., Pay and Organizational Effectiveness, A Psychological View, New York, McGraw-Hill, 1971.

24. Lawler, E.E., and Porter L.W. Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction with Their Pay, Personal Psychology, 1966, 19, 363-373.

25. Lauthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co., New York, 1973.

26. Leavitt, H.J., Managerial Psychology, Fourth Ed., The University of Chicago Press, Chicago, 1978.

27. Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961.

28. Maire

29. Maslow, A.H., A Theory of Human Motivation, Psychology Review - 1943, 50, 370-396.

30. Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York; Harper & Row, 1954.

31. Maslow, A.H., Toward a Psychology of Being, (2nd. Ed.) Princeton, N.J.; Van Nostrand Reinland, 1968.

32. Maslow, A.H., Motivation and Personality, (2nd. Ed.), New York, Harper & Row, 1970.

33. Mayo, E., The Social Problem of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass; Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1945.

34. Meginson & Change

35. Porter, L.W., A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, Journal 1f Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

36. Porter, L.W., Job Attitudes in Management: A Perceived Deficiences in Need Fulfillment as a Function of Job Level, Joural of Applied Psychology, 1962, 46, 375-384.

37. Porter, L.W., Job Attitudes in Management: II, Percieved Importance of Need as a Function of Job Level, Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 46, 375-384.

38. Porter, L.W., and Lawler, E.E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, ILL., Dorsey Press, 1968.

39. Soliman, H.M., Motivation - Hygiene Theory of Job Attitudes, an Empirical Investigation of an Attempt to Reconcile Both the One and the Two-factor Theory of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1970, 24, 5, 442-461.

40. Steers, R.M., and Porter, L.W., Motivation and Work Behavior, (2nd. Ed.) McGraw-Hill, 1979.

41. Szilagyi, etal, Organizational Behavior and Performance, Second Ed., Goodyear Publishing Co. Inc., Santa Monica, Ca., 1980.

42. Tayler, F.W., The Principle of Scientific Management, New York; Harper & Row, 1947.

43. Vroom, V.H., Work and Motivation, New York, John Wiley and Sons, 1964.

44. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., and Lofquist, L., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation,XXII, Minnesota, 1966, 1967.

45. Stogdill, R., Personal Factors Associated with Leadership, Journal of Applied Psychology, 25, 1948, PP. 35-71.

46. Stogdill, R., Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulleti-, 1950, P. 4.

47. Haus, R.J., A Path-Good Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, V[illegible] 16, No. 3, 1971, PP. 321-338.

48. Jung, C.O., Analytical Psychology, Motfat Yard, N.Y., 1961.

طبعت بمطابع
معهد
الإدارة العامة



طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة
١٤٠٥هـ